

Magisterarbeit

Titel der Magisterarbeit

„Kommunikationspolitik und Relationship Management
in offenen Innovationsnetzwerken
am Beispiel Mondi Business Paper Services AG
- eine Analyse der Akteure und daraus abgeleitete
Managementimplikationen“

Verfasser

Hannes Matthias Wutzel

angestrebter akademischer Grad

Magister der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften
(Mag. rer. soc. oec.)

Wien, im November 2007

Studienkennzahl lt. Studienblatt:
Studienrichtung lt. Studienblatt:
Betreuer:

A 066 915
Betriebswirtschaftslehre
ao. Univ.-Prof. Dr. Christian Stummer

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe.

Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Wien, am 27. November 2007

Hannes Matthias Wutzel

Inhaltsverzeichnis

TABELLENVERZEICHNIS	V
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	V
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	VI
1. EINLEITUNG.....	1
1.1. PROBLEMSTELLUNG	2
1.2. ZIELSETZUNG	2
2. KOMMUNIKATIONSPOLITIK IN BUSINESS-TO-BUSINESS MÄRKTEN.....	5
2.1. ABGRENZUNG ZUR B2C-KOMMUNIKATION	6
2.2. INTEGRIERTE KOMMUNIKATION	10
2.2.1. <i>Corporate Identity – der Ausgangspunkt.....</i>	<i>10</i>
2.2.1. <i>Ziele der integrierten Kommunikation</i>	<i>12</i>
2.2.2. <i>Formen der integrierten Kommunikation</i>	<i>13</i>
2.2.3. <i>Gefahren und Barrieren einer integrierten Kommunikation.....</i>	<i>16</i>
2.2.4. <i>Erfolgsfaktoren und Maßnahmen zum Abbau der Barrieren</i>	<i>19</i>
2.3. KOMMUNIKATIONSINSTRUMENTE IM B2B-MARKETING.....	20
2.3.1. <i>Selektion der Instrumente.....</i>	<i>22</i>
2.3.2. <i>Beziehungen zwischen den Kommunikationsinstrumenten.....</i>	<i>23</i>
2.3.3. <i>Werbung</i>	<i>26</i>
2.3.4. <i>Direktmarketing.....</i>	<i>32</i>
2.3.5. <i>Off- und Online Kommunikation</i>	<i>35</i>
2.3.6. <i>Interpersonelle Kommunikation</i>	<i>41</i>
2.3.7. <i>Messen und Ausstellungen</i>	<i>43</i>
2.3.8. <i>Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit)</i>	<i>45</i>
2.3.9. <i>Sponsoring</i>	<i>48</i>
2.3.10. <i>Eventmarketing</i>	<i>51</i>
2.4. DAS KOMMUNIKATIONSKONZEPT	52
2.4.1. <i>Briefing, Recherche und Analyse.....</i>	<i>53</i>
2.4.2. <i>Die Zielgruppen.....</i>	<i>54</i>
2.4.3. <i>Die Ziele</i>	<i>55</i>
2.4.4. <i>Die Positionierung.....</i>	<i>56</i>
2.4.5. <i>Die Maßnahmenplanung</i>	<i>58</i>
2.4.6. <i>Die Erfolgskontrolle</i>	<i>58</i>

3.	RELATIONSHIP MANAGEMENT.....	60
3.1.	OFFENE INNOVATIONSNETZWERKE.....	61
3.2.	BEZIEHUNGEN IN OFFENEN INNOVATIONSNETZWERKEN	62
3.2.1.	<i>Die Makro-Umwelt</i>	62
3.2.2.	<i>Die Akteure</i>	63
3.2.3.	<i>Die Interaktionsatmosphäre</i>	63
3.2.4.	<i>Der Interaktionsprozess</i>	65
3.3.	ERFOLGSFAKTOREN DES RELATIONSHIP MANagements	66
3.3.1.	<i>Transparenz</i>	67
3.3.2.	<i>Vertrauen.....</i>	68
3.3.3.	<i>Kommunikation</i>	72
4.	EMPIRISCHER TEIL	74
4.1.	DAS UNTERSUCHUNGsinSTRUMENT.....	74
4.2.	ERHEBUNG DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG.....	75
4.3.	ERGEBNISSE DER UNTERSUCHUNG	76
4.3.1.	<i>Abschnitt A – Externe Verwertung von hochschuleigenem Know-how</i>	77
4.3.2.	<i>Abschnitt B – Gemeinsamen FuE-Projekte.....</i>	79
4.3.3.	<i>Abschnitt C – Informationsverhalten der Entscheidungsträger</i>	85
5.	DAS KOMMUNIKATIONSKONZEPT FÜR MONDI BP.....	88
5.1.	ZIELGRUPPE.....	89
5.2.	ZIELE.....	89
5.3.	POSITIONIERUNG UND KERNBOTSCHAFT	90
5.4.	MAßNAHMENPLAN	94
5.4.1.	<i>Ausgangsphase</i>	95
5.4.2.	<i>Vertiefungsphase</i>	101
5.4.3.	<i>Absicherungsphase</i>	103
5.5.	ERFOLGSKONTROLLE	104
6.	IMPLIKATIONEN FÜR DAS RELATIONSHIP MANAGEMENT VON MONDI BP	105
6.1.	MAßNAHMEN ZUR GESTALTUNG DER KOORDINATIONSTRUKTUREN.....	105
6.2.	MAßNAHMEN ZUR GESTALTUNG DER KOMMUNIKATION	107
6.3.	MAßNAHMEN ZUR FÖRDERUNG DES VERTRAUENS.....	109

7.	ZUSAMMENFASSUNG	111
8.	LITERATURVERZEICHNIS	113
	ANHANG	119
	ABSTRACT	120
	LEBENS LAUF	122
	FRAGEBOGEN (DEUTSCH)	124
	FRAGEBOGEN (ENGLISCH).....	131
	OUTPUT SPSS	138

TABELLENVERZEICHNIS

<i>Tabelle 1: Formen der integrierten Kommunikation</i>	<i>14</i>
<i>Tabelle 2: Ziele und Instrumente der B2B-Kommunikation</i>	<i>22</i>
<i>Tabelle 3: Professionelle Entscheidungsträger und ihre Informationsquellen in %</i>	<i>23</i>
<i>Tabelle 4: Strategische und taktische Bedeutung von Kommunikationsinstrumenten im Vergleich.....</i>	<i>26</i>

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1: Die Phasen des Kommunikationskonzepts</i>	<i>53</i>
<i>Abbildung 2: Die Zielhierarchie.....</i>	<i>56</i>
<i>Abbildung 3: Netzwerk im engeren Sinn.....</i>	<i>61</i>
<i>Abbildung 4: Quasi-Netzwerk.....</i>	<i>61</i>
<i>Abbildung 5: Das Interaktionsmodell der IMP-Group.....</i>	<i>62</i>
<i>Abbildung 6: Dauer der Entscheidungen über die kommerzielle Verwertung von Know-how (in %)</i>	<i>78</i>
<i>Abbildung 7: Dauer der Entscheidungen über FuE-Projekte mit Unternehmen (in %)</i>	<i>80</i>
<i>Abbildung 8: Gründe für FuE-Kooperationen mit Unternehmen (in %)</i>	<i>83</i>
<i>Abbildung 9: Auswahlkriterien für FuE-Kooperationspartner (in %).....</i>	<i>84</i>
<i>Abbildung 10: Erfolgsfaktoren einer Kooperationsbeziehung (in %)</i>	<i>85</i>
<i>Abbildung 11: Die Nutzung der Informationsquellen (in %)</i>	<i>87</i>
<i>Abbildung 12: Das Kommunikationskonzept von Mondi BP.....</i>	<i>88</i>
<i>Abbildung 13: Maßnahmenplan und Einsatzintensität (in %)</i>	<i>104</i>

Abkürzungsverzeichnis

Anm.	= Anmerkung
bzw.	= beziehungsweise
B2B	= Business-to-business
B2C	= Business-to-consumer
CI	= Corporate Identity
d.h.	= das heißt
FuE	= Forschung und Entwicklung
i.e.S.	= im engeren Sinn
IT	= Informationstechnologie
Mondi BP	= Mondi Business Paper Services AG
PR	= Public Relations
usw.	= und so weiter
vgl.	= vergleiche
VoIP	=Voice over Internet Protocol

1. Einleitung

Die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens ist einer der zentralen Erfolgsfaktoren, um sich am Markt gegen die Konkurrenz zu behaupten bzw. um die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Ein erfolgreiches Innovationsmanagement endet jedoch nicht innerhalb der Wände der eigenen Forschung und Entwicklung (FuE). Dies ergibt sich allein aus der Tatsache, dass die Anzahl der Personen, die weltweit unabhängig vom eigenen Unternehmen auf dem gleichen Forschungsgebiet an Innovationsprojekten arbeiten, meist um ein Vielfaches höher ist als die Anzahl der Forscher und Entwickler im eigenen Dienst. Diese externen Quellen bieten für jedes Unternehmen ein riesiges, äußerst attraktives Reservoir an Produkt- und Prozessinnovationen. Daher unternehmen Firmen immer öfter große Anstrengungen, um diese Innovationsquellen zu erschließen.

Um externe Technologien und Ideen zu nutzen, gibt es prinzipiell zwei Möglichkeiten. Einen Weg, um an fremdes Know-how zu gelangen, stellen Wissens- und Technologietransfers dar. Dabei handelt es sich um die kommerzielle Verwertung von Know-how und Wissen, etwa in Form von Lizenzen oder Patenten. Diese Form der Austauschbeziehung zwischen Wissensanbietern und Wissensabnehmern zeichnet sich vor allem durch die Motivation des Anbieters zur wirtschaftlichen Gewinnerzielung aus sowie durch seinen zeitlich kurzfristigen Charakter. Das bedeutet, dass im Normalfall die Beziehung der beiden Akteure endet, sobald der Transfer der Technologie bzw. des Wissens erfolgt ist.

Eine zweite Möglichkeit, um an externes Wissen zu gelangen, stellen FuE-Kooperationen dar. Dabei schließen sich mindestens zwei Akteure zu einem längerfristigen, gemeinsamen FuE-Projekt zusammen und versuchen in Zusammenarbeit ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Im Rahmen der Kooperation bringen die Parteien jeweils spezifische Ressourcen und Kompetenzen mit ein. Durch die Zusammenarbeit lernen die Kooperationspartner von den Kompetenzen des Partners und erweitern dadurch die eigenen Kenntnisse.

1.1. Problemstellung

Bevor es zu gemeinsamen Austauschbeziehungen zwischen einem Unternehmen und externen FuE-Partnern kommt, gilt es jedoch gewisse Hindernisse zu überwinden. Das Hauptproblem besteht darin, dass das Unternehmen in keinem direkten Kontakt zur Mehrzahl an externen Forschern und Entwicklern steht. Dadurch ist der Informationsfluss zwischen dem Innovationsmanagement des Unternehmens und den externen FuE-Treibenden in beide Richtungen stark beeinträchtigt bzw. überhaupt blockiert. Das bedeutet, dass es einerseits für die Firma sehr schwierig ist, an Informationen zu gelangen, etwa welche relevanten FuE-Aktivitäten in anderen Organisationen in Planung sind, gerade getätigt werden oder bereits Früchte getragen haben. Andererseits wissen auch die externen FuE-Treibenden nicht von dem eventuellen Interesse des Unternehmens an ihren Aktivitäten und den Ergebnissen ihrer Arbeit.

Falls es dann doch zu einer erfolgreichen Kontaktaufnahme bzw. daraus sogar zu einem gemeinsamen Technologietransfer oder FuE-Projekt gekommen ist, ergibt sich ein weiteres Problem. Normalerweise endet mit dem Abschluss des gemeinsamen Projekts oder des durchgeführten Technologietransfers auch die Beziehung zwischen den beteiligten Akteuren. Dadurch verringern sich zwangsläufig auch die Beziehungsintensität sowie die gemeinsame Kommunikation. Im Extremfall würde dies zu einem Status führen, welcher der vorherigen Problemstellung sehr nahe kommt, nämlich dass überhaupt kein direktes Verhältnis zwischen den Akteuren mehr existiert. Es stellt sich daher die Frage, wie ein Unternehmen die Beziehungen zu den externen Akteuren so gestalten kann, dass die Rahmenbedingungen für langfristige, erfolgreiche Beziehungen gegeben sind, sodass bei einem eventuellen Bedarf das Zustandekommen weiterer gegenseitiger Austauschaktivitäten erleichtert und beschleunigt wird.

1.2. Zielsetzung

Das primäre Ziel dieser Arbeit ist es nun, einen möglichst effektiven Weg zu finden, um erste geschäftliche Kontakte zwischen einem zentralen Unternehmen und den potentiellen FuE-Partnern zu ermöglichen. Daher bildet das Kernstück dieser Arbeit die inhaltliche, formale und zeitliche Planung und Gestaltung von Kommunikationsinstrumenten und -maßnahmen

im Rahmen eines integrierten Kommunikationskonzepts¹. Um dieses Konzept an die Bedürfnisse und Erwartungen der Zielgruppe anzupassen, wird die Zielgruppe auf ihre Verhaltensweisen und Charakteristika hin in Kapitel 4 empirisch untersucht und analysiert. Bei der Zielgruppe handelt es sich um Entscheidungsträger der universitären FuE, welche im Verlauf der Arbeit noch genauer definiert wird². Auf Basis der empirischen Analyse als auch der Ergebnisse der Literaturrecherche³ wird nicht nur der Einsatz der Kommunikationsinstrumente⁴, sondern auch die zielgruppengerechte Unternehmenspositionierung⁵ erarbeitet. Das fertige Kommunikationskonzept soll dazu beitragen, dass Kommunikationskanäle zwischen dem zentralen Unternehmen und universitären FuE-Einrichtungen aufgebaut werden, die den Informationsfluss und die Kommunikation zwischen den Akteuren erleichtern und fördern sollen. Als zentrales Unternehmen, das externes Wissen für die eigene FuE nutzen will, dient für diese Arbeit die Mondi Business Paper Services AG (Mondi BP), einer der weltweit führenden Hersteller von Büropapier mit Sitz in Ulmerfeld-Hausmening, Bezirk Amstetten. Das Unternehmen beschäftigte im Jahr 2005 mehr als 15 000 Mitarbeiter in sechs Ländern und erzielte im selben Jahr einen Umsatz von 1,9 Milliarden €.⁶ Mondi BP versucht die eigenen Innovationsprozesse nach außen zu öffnen und externe Innovationsquellen wie Industriepartner, Zulieferer, Kunden, FuE-Einrichtungen und Hochschulen aktiv zur Zusammenarbeit zu bewegen und in die eigenen Innovationsprozesse miteinzubeziehen. Die Wissensbeziehungen zwischen Mondi BP und ihren externen FuE-Partnern sollen durch den Aufbau eines offenen Innovationsnetzwerkes forciert werden. Das offene Innovationsnetzwerk basiert auf dem Denkmuster von „Open Innovation“ und soll helfen die externen Organisationen an Mondi BP zu binden und möglichst kurze Informations- und Kommunikationswege zwischen Mondi BP und den Partnerinstitutionen zu gewährleisten.

Im Rahmen dieser Arbeit wird davon ausgegangen, dass durch die erarbeitete Kommunikationsstrategie neue FuE-Partner erfolgreich angeworben und auch zur Zusammenarbeit bewegt werden können. Diese Organisationen sollen nach Abschluss der

¹ vgl. Kapitel 5

² vgl. Kapitel 5.1.

³ vgl. Kapitel 2

⁴ Kapitel 5.4.

⁵ vgl. Kapitel 5.3.

⁶ vgl. Mondi Business Paper Services AG [Zugriff am 14.4.2007]

initialen Austauschbeziehung in das offene Innovationsnetzwerk von Mondi BP integriert werden, um ein Zustandekommen nachfolgender FuE-Kooperationen zu ermöglichen bzw. zu erleichtern. Aufbauend auf den theoretischen Erkenntnissen des Relationship Managements⁷ und den Ergebnissen der empirischen Analyse⁸ werden deshalb zusätzlich zum Kommunikationskonzept in Kapitel 6 Gestaltungsempfehlungen erarbeitet, die zur Aufrechterhaltung, Stabilisierung und Pflege der entstandenen interorganisationalen Beziehungen dienen.

⁷ vgl Kapitel 3

⁸ vgl. Kapitel 4

2. Kommunikationspolitik in Business-to-business Märkten

„Marketing-Kommunikation ist eine Aufgabe des Managements, bei der ein Unternehmen mit seinen verschiedenen Zielgruppen in einen intensiven Dialog tritt. Zu diesem Zweck entwickelt das Unternehmen eine Reihe von Botschaften an identifizierte Zielgruppen. Das Ziel dieses Prozesses ist die (Re)Positionierung des Unternehmens und/oder seiner Leistungen im Bewusstsein eines jeden Mitglieds der Zielgruppe. Damit sollen Käufer und andere Zielgruppen aufgefordert werden, das Unternehmen und seine Leistungen als Lösungen augenblicklicher und künftiger Probleme wahrzunehmen.“⁹

Die theoretische Ausgangsposition dieser Arbeit besitzt eine Besonderheit, auf die eingegangen werden muss, um in weiterer Folge die in Kapitel 5 erarbeiteten Handlungsempfehlungen auf einem theoretisch soliden Fundament stehen lassen zu können. Im Mittelpunkt steht dabei das Verständnis von „Marketing“. Marketing lässt sich nämlich je nach Bezugspunkt in Absatz- und Beschaffungsmarketing unterteilen. Beim Absatzmarketing befindet sich der marketingaktive Marktteilnehmer auf der Angebotsseite und orientiert seine Aktivitäten ganz an den Bedürfnissen der potentiellen Abnehmer. Beim Beschaffungsmarketing hingegen versucht eine „[...] marketingaktive Beschaffungsorganisation, eine intendierte Reaktion des Beschaffungsmarktes (Beschaffungsmarktleistung) durch Schaffen und Anbieten von Werten (Nachfrageleistung) zu bewirken“.¹⁰ Bezieht man also das Marketingverständnis auf die Rolle des nachfragenden Marktteilnehmers, so fällt der Mondi BP-Fall klar unter die Kategorie „Beschaffungsmarketing“. Im Beschaffungsmarketing spielen jedoch die für diese Arbeit relevanten Kommunikationsinstrumente nur eine untergeordnete Rolle. Einzelne Instrumente wie Einkaufsmessen, Tage der offenen Tür und Printwerbungen finden zwar in der Literatur Erwähnung, im Vergleich zu den anderen Elementen des Marketing-Mixes kommt der Kommunikationspolitik aber nur eine sehr geringe Bedeutung zu. Deshalb werden in diesem Kapitel vor allem die theoretischen Ansätze und Methoden der Kommunikationspolitik im Absatzmarketing, insbesondere im Business-to-Business

⁹ Fill (2001) S. 21

¹⁰ Koppelman (1995) S. 12

Marketing, bearbeitet und für die Bedürfnisse und Anforderungen der Kommunikation des marketingaktiven Beschaffers, Mondy BP, adaptiert.

2.1. Abgrenzung zur B2C-Kommunikation

Im Gegensatz zum Business-to-consumer-Marketing (B2C-Marketing), wo private Endverbraucher von Konsumgütern die Zielpersonen der Unternehmenskommunikation sind, zeichnet sich Business-to-business-Marketing (B2B-Marketing) dadurch aus, dass sich auf der Abnehmerseite nur Organisationen befinden, welche die erworbenen Leistungen dazu verwenden, „um mit ihrem Einsatz (Ge- und/oder Verbrauch) weitere Güter für die Fremdbedarfsdeckung zu erstellen oder (in geringerem Maße), um sie unverändert an andere Organisationen weiter zu veräußern, die diese Leistungserstellung vornehmen“.¹¹

Die Kommunikation im B2B-Bereich unterscheidet sich in einer Reihe von Merkmalen von der Kommunikation im B2C-Marketing. Zu diesen Charakteristika zählen unter anderem folgende Punkte:

Manipulative Bedeutung der Marktkommunikation

Die Marktkommunikation hat im B2B-Marketing eine weit geringere manipulative Bedeutung als im Konsumgüterbereich. Dies resultiert vor allem aus dem höheren Informationsniveau auf Seiten der Verbraucher. Die Beeinflussung der Bedürfnisstrukturen ist im B2B-Marketing weit weniger von Bedeutung als im B2C-Marketing, wo versucht wird neue Bedürfnisse bei den Zielpersonen zu wecken. Im B2B-Marketing handelt es sich zumeist nur um die Befriedigung abgeleiteter Bedarfe. Es geht vielmehr um die Veränderung von gegebenen Bedürfnissen, also um das Aufzeigen von Alternativen zur Deckung der Bedarfe. Das schließt allerdings das Schaffen neuer Nachfrage nicht unbedingt aus. So können etwa Kostensenkungspotentiale oder neue Angebote aufgezeigt werden. Zusammenfassend kann

¹¹ Pepels, W., Technischer Vertrieb, Berlin 1998, S. 22 zitiert nach Fuchs (2003) S. 2f

man sagen, dass im B2B-Marketing die informierende Funktion im Mittelpunkt steht und im B2C-Marketing die beeinflussende Funktion.¹²

Kommunikative Botschaften und Inhalte

Die Kommunikationsbotschaften im B2B-Bereich bewerben nicht nur einfach ein Produkt, sondern eine Problemlösung für ein Unternehmen von meist erheblicher Komplexität.¹³ Die Botschaften im B2B-Bereich sind daher weit weniger durch eine starke Emotionalisierung wie im B2C-Marketing charakterisiert als vielmehr durch eine differenzierte, informativ-orientierte, rationale Kommunikation zusammen mit einer relativ geringen Verbreitung der Botschaft. Die emotionale Komponente stellt allerdings eine sinnvolle und notwendige Ergänzung dar und wird auch zunehmend in die Botschaften integriert. Es besteht außerdem eine höhere Erklärungsnotwendigkeit als im Konsumgütermarketing. Diese resultiert aus der höheren Komplexität der Produkte. Als wichtiger Bestandteil kommt außerdem noch die „Before and After-Sales“-Argumentation hinzu, da diese häufig als zentraler Grundnutzen angesehen wird. Ein weiterer Unterschied zum B2C-Marketing ist die geringere Bedeutung von Marken- und Produktidentitäten. Als Kommunikationsbasis dient primär die Unternehmens- bzw. Anbieter-Identität.¹⁴

Die Kommunikationszielgruppen

Die Zielgruppen sind im B2B-Markt nicht nur wesentlich kleiner als im Konsumgüterbereich, sondern auch aufgrund der unterschiedlichen Bedürfnisse sehr inhomogen.¹⁵ Der marktaktive Akteur steht in einer eher unpersönlichen Beziehung zur Zielgruppe, da die beworbenen Güter und Leistungen zum betrieblichen Gebrauch gedacht sind und nur selten von den Zielpersonen persönlich benutzt werden. Außerdem muss man in Betracht ziehen, dass Kaufentscheidungen in Organisationen meist von mehreren Personen getätigt werden (Buying Center). Deshalb muss man auf die unterschiedlichen Interessen und Bedürfnisse der Beteiligten gesondert eingehen, etwa in Form der gewünschten Information (technisch

¹² vgl. Busch et al. (2001) S. 353

¹³ vgl. Merbold (1994) S. 37

¹⁴ vgl. Unger und Fuchs (2005) S. 155

¹⁵ vgl. Merbold (1994) S. 37

oder kaufmännisch) oder der genutzten Informationsquellen (Fachzeitschriften, Messen, etc.). Besonders die Informationsquellen müssen auf die unterschiedlichen Stufen des Informationsbedarfs abgestimmt werden, da die diesbezügliche betriebliche Entscheidung kein kurzfristiger, einzelner Akt ist, sondern meist ein Prozess mit vielen Stufen. Die Entschlüsse der Zielpersonen im Entscheidungsprozess basieren zudem vor allem auf langfristigen Überlegungen und auf rationalen, leistungsorientierten Kriterien. Diese müssen einen Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen hervorbringen, und stützen kaum, wenn überhaupt, auf persönlichen und subjektiven Merkmalen wie etwa dem Prestigenutzen für die eigene Person.¹⁶

Der Stellenwert der Marktkommunikation im Marketing-Mix

Merbold reiht in einer Rangfolge der wichtigsten Marketingmix-Elemente bei Investitionsgütern die Kommunikation an fünfter und letzter Stelle (das fünfte, zusätzliche Element des Marketing-Mix ist laut Merbold Service, Anm.), während sich bei Konsumgütern die Kommunikation an zweiter Stelle findet. Der Grund dafür ist das sehr viel intensivere Informations- und Produktangebot im B2C-Bereich, welches eine markenorientierte Kommunikationspolitik umso wichtiger macht, damit sich die Unternehmen von ihren Mitbewerbern differenzieren können.¹⁷

Das kommunikative Instrumentarium

Die B2B-Kommunikation ist relativ breit und vielschichtig angelegt. Die verfügbaren Instrumente und Mittel sind im Gegensatz zum Konsumgütermarketing vielfältiger. Eine ausgeglichene Akzentuierung der Kommunikationsinstrumente ist von hoher Bedeutung, da die Zielpersonen meist mehrere Informationsquellen nutzen und verschiedene Personen an den Entscheidungsprozessen beteiligt sind. Das B2B-Instrumentarium besteht zu einem hohen Anteil aus personalen Instrumenten und gemischt personal-medialen Kommunikationsformen. Die wichtigste Rolle nimmt hierbei die personelle Kommunikation ein, jedoch sind der Einsatz und die Bedeutung der Kommunikationsinstrumente sehr stark von der jeweiligen Beschaffungsphase abhängig. Während in den frühen Phasen industrieller

¹⁶ vgl. Fuchs (2003) S. 9

¹⁷ vgl. Merbold (1994) S. 11

Beschaffungsprozesse gedruckte Informationsmaterialien der Anbieter (Direktmarketing) sowie Messen von zentraler Bedeutung sind,¹⁸ spielt im weiteren Verlauf der persönliche Kontakt zwischen Anbieter und Nachfrager eine herausragende Rolle.¹⁹ Weitere wichtige Informationsquellen sind Fachliteratur bzw. Fachzeitschriften sowie Direktmarketing. Im Unterschied zum B2C-Marketing fließt beim B2B-Marketing ein deutlich höherer Anteil des Kommunikationsbudgets in nicht-klassische Werbung.²⁰

Die Markenpolitik

Im Gegensatz zum Konsumgütermarkt übernehmen Produktmarken in der B2B-Kommunikation kaum eine tragende Funktion. In der Kommunikationsstrategie von B2B-Anbietern spielt die Unternehmensmarke bzw. der Firmenname diese sehr wichtige Rolle und ist damit auch zentrales Kommunikationssignal. Eine solche Dachmarkenstrategie (Corporate Brand) führt dazu, dass im Fokus der Profilierungsbemühungen das Unternehmen und seine Kompetenzen stehen. Daraus bieten sich den Firmen zwar einige Vorteile, etwa eine relativ leichte Einführung neuer Produkte oder ein gleichmäßiges Verteilen des Marketingaufwands auf alle Angebote, es ergeben sich daraus aber auch einige Nachteile (negative Ausstrahlungseffekte, keine Profilierung einzelner Programmanteile, usw.). Ein weiterer Vorteil der Corporate Brand ist, dass mit einer Dachmarke alle Stakeholder des Unternehmens (Interessenten, Kunden, Aktionäre, usw.) gleichzeitig angesprochen werden. Dies wiederum macht eine ganzheitliche Unternehmens- und Marktkommunikation notwendig, wobei die verschiedenen Kommunikationsaktivitäten sowohl inhaltlich als auch formal und zeitlich aufeinander abgestimmt und integriert werden müssen.²¹ In Kapitel 2.2. wird daher auf die Grundsätze und Maßnahmen der integrierten Kommunikation näher eingegangen.

¹⁸ vgl. Höft (2002) S. 103

¹⁹ vgl. Merbold (1994) S. 34

²⁰ vgl. Fuchs (2003) S. 11f

²¹ vgl. Fuchs 2003, S. 14

2.2. Integrierte Kommunikation

Durch die dynamische Entwicklung der Medien sowie die daraus entstehenden wachsenden Informationsüberflutung bei den relevanten Zielgruppen befinden sich Unternehmen heutzutage in einer schwierigen und komplexen Kommunikationssituation. Unter einer integrierten Marktkommunikation versteht man die

„inhaltliche und formale Abstimmung aller marketingpolitischen Maßnahmen mit dem Ziel, den relevanten Zielgruppen gegenüber auf den Ebenen Markt, Kundenstamm und Projekt ein konsistentes Erscheinungsbild über das Unternehmen und seine Leistungen zu vermitteln. Integrierte Marketingkommunikation beschreibt damit einen Prozess der Planung und Organisation, welcher sicherstellt, dass die von einem Instrument hervorgerufenen Wirkungen die Wirkung der anderen Marketingkommunikationsinstrumente unterstützen“²².

Ein integrierter Auftritt der kommunikationspolitischen Maßnahmen stellt eine Strategie dar, um die Informationsüberflutung bei den Zielgruppen zu bewältigen und die Leistungen des Unternehmens im Rahmen der Kommunikationspolitik effektiv und effizient zu gestalten. Man versucht dabei durch eine konsistente Realisation der Kommunikation Synergie-Effekte zu schaffen bzw. zu nutzen und eine Zersplitterung in einzelne, isolierte operierende Instrumente zu verhindern. Die integrierte Kommunikation muss in der Unternehmenskonzeption eingebettet sein.

2.2.1. Corporate Identity – der Ausgangspunkt

Die Corporate Identity (CI), auch Unternehmensidentität genannt, verkörpert die Gesamtheit der Charakteristika eines Unternehmens. Man versucht durch eine geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung dem Unternehmen eine eigene, quasi „menschliche“ Persönlichkeit zu verleihen. Die Corporate Identity ist stark mit der Unternehmensphilosophie und -kultur verknüpft. Sie dient neben ihrer Funktion als strategisches Konzept für die gesamte Unternehmensführung auch als Ausgangspunkt einer

²² Barten (1996) S. 272

ganzheitlichen Kommunikationspolitik.²³ Sowohl die eigene als auch die CI des jeweiligen Kommunikationspartners ist für den Verlauf des Kommunikationsprozesses von hoher Relevanz. Man zeigt damit, wer man ist. Die CI stellt das Selbstverständnis des Unternehmens dar. Dieses Selbstverständnis sollte durch ein möglichst übereinstimmendes und schlüssiges Zusammenspiel von Erscheinungsbild, Worten und Taten ausgedrückt werden.²⁴ Das Selbstbild beeinflusst durch seine Darstellung nach außen auch das Fremdbild der Kommunikationspartner vom Unternehmen, welche in weiterer Folge auch ihr Kommunikationsverhalten gegenüber dem Unternehmen anpassen. Die kommunizierte Identität darf aber nicht als starres Selbstbild verstanden werden, denn sie wird auf Basis jeder weiteren Kommunikationsepisode vom Kommunikationspartner neu interpretiert.²⁵

Funktionen und Ziele der Corporate Identity

Ein Ziel, das durch den Aufbau einer CI erreicht werden kann, ist die Profilierung des Unternehmens am Markt und Differenzierung von seinen Konkurrenten. Dabei werden die unternehmensspezifischen Besonderheiten und Vorzüge durch ein klares und einheitliches Unternehmensbild hervorgehoben. Eine kontinuierliche CI dient auch dazu die Beständigkeit des Unternehmens in unterschiedlichen Handlungssituationen zu betonen. Durch einen kontinuierlichen, integrierten und konsistenten Einsatz der Instrumente der CI können außerdem auch Ziele wie etwa der Aufbau von Vertrauen, Glaubwürdigkeit, Akzeptanz und Sympathie bei bestimmten Zielpersonen erreicht werden.²⁶

Die Instrumente der Corporate Identity

Die CI setzt sich aus drei Instrumenten zusammen. Dazu zählen das Unternehmenserscheinungsbild, das Unternehmensverhalten und die Unternehmenskommunikation. Das Unternehmenserscheinungsbild (Corporate Design) bezeichnet den systematischen und kombinierten Einsatz aller visuellen Elemente zur Darstellung eines

²³ vgl. Unger und Fuchs (2005) S. 8ff

²⁴ vgl. Birkigt, K., Stadler, M. M., Corporate Identity – Grundlagen. In: Birkigt K., Stadler M. M., Funk, H.J. (Hrsg.): Corporate Identity, 11. Aufl., Landsberg am Lech 2002, S. 11-23 nach Bruhn (2006a) S. 53

²⁵ Vgl. Unger und Fuchs (2005) S. 8

²⁶ vgl. Unger und Fuchs (2005) S. 11

Unternehmens unter einheitlichen Gesichtspunkten. Die Umsetzung des Corporate Designs reicht vom Briefpapier über das Firmenlogo, den Produkten bis hin zur Architektur der Firmengebäude. Das Unternehmensverhalten (Corporate Behaviour) beschreibt das möglichst schlüssige und widerspruchsfreie Verhalten aller Unternehmensmitglieder (vom Portier bis zum Vorstandsvorsitzenden) sowohl untereinander als auch gegenüber Kunden, Lieferanten und Partnern. Die Unternehmenskommunikation (Corporate Communications) bezeichnet den systematisch kombinierten Einsatz aller Kommunikationsinstrumente und -kanäle zur Verbreitung konsistenter Botschaften.²⁷ Zu unterscheiden ist hierbei zwischen dem Begriff Unternehmenskommunikation und Marktkommunikation. Während der Begriff Unternehmenskommunikation die gesamten Kommunikationsaktivitäten eines Unternehmens, also auch interne Kommunikation unter Mitarbeitern, einbezieht, versteht man unter dem Begriff Marktkommunikation nur jene Aktivitäten, die zur Kommunikation mit dem Markt dienen (externe Kommunikation).²⁸

2.2.1. Ziele der integrierten Kommunikation

Die Ziele der integrierten Kommunikation überschneiden sich im Wesentlichen mit den Zielen der Corporate Identity. In der Praxis verfolgen Unternehmen mit dem Einsatz integrierter Kommunikation hauptsächlich extern gerichtete, psychologische Zielsetzungen. So sind laut der Untersuchung von Bruhn die Vermittlung eines einheitlichen Erscheinungsbilds und das Erzielen von Wirkungssynergien die Zielsetzungen mit den höchsten Bedeutungen. Außerdem werden besonders verbesserte Lerneffekte bei den Zielgruppen sowie eine kommunikative Differenzierung und Positionierung im Wettbewerb als bedeutende Ziele angegeben. Ferner werden damit auch Zielsetzungen verfolgt, die nach innen gerichtet sind, wie etwa die Erhöhung der Motivation und Identifikation der Mitarbeiter und eine bessere Koordination bzw. Kooperation der Abteilungen. Das zeigt, dass die integrierte Kommunikation für Unternehmen auch eine Chance darstellt innerhalb des Unternehmens Veränderungen zu bewirken. Ökonomische Ziele wie beispielsweise die Kostenreduktion spielen nur eine mittelmäßige Bedeutung in den Überlegungen der

²⁷ vgl. Raffee und Wiedmann (1993) S. 51

²⁸ vgl. Kroeber-Riel (1993) S. 2

Firmen.²⁹ Zusätzlich zählen auch die Schaffung von Akzeptanz sowie von Glaubwürdigkeit und in weiterer Folge auch die Mobilisierung von Unterstützungs- und Kooperationspotentialen bei unternehmensexternen und -internen Zielgruppen zu den Zielen der integrierten Kommunikation.³⁰

2.2.2. Formen der integrierten Kommunikation

Eine integrierte Kommunikation umfasst außer der Standardisierung der eingesetzten Kommunikationsinstrumente, auch eine Standardisierung der Planungs- und Koordinationsprozesse im Management. Diese prozessuale Standardisierung ist dabei die Voraussetzung für instrumentelle Standardisierung.³¹ Um mit einer integrierten Kommunikation schlussendlich auch zu besseren Kommunikationsentscheidungen zu gelangen, müssen aber noch weitere wesentliche Voraussetzungen geschaffen werden, nämlich vergleichbare Managementsituationen und Marktstrukturen sowie die Akzeptanz der integrierten Kommunikation in allen am Kommunikationsprozess beteiligten Managementinstanzen.³²

Man kann drei Formen der integrierten Kommunikation unterscheiden: Die inhaltliche, formale und zeitliche Integration (vgl. Tabelle 1).

²⁹ vgl. Bruhn (2006b) S. 19

³⁰ vgl. Unger und Fuchs (2005) S. 17

³¹ vgl. Landwehr, R., Internationale Werbebudgetierung in der Automobilindustrie. In: Marketing ZFP, Jg. 1989, 11, 4, S. 230-238 nach Busch et al. (2001) S. 407

³² vgl. Busch et al. (2001) S. 407

Tabelle 1: Formen der integrierten Kommunikation

Formen		Gegenstand	Ziele	Hilfsmittel	Zeithorizont
Inhaltliche Integration	Funktional	Thematische Abstimmung	Konsistenz, Eigenständigkeit, Kongruenz	Einheitliche Slogans, Botschaften, Argumente, Bilder	Langfristig
	Instrumental				
	Horizontal				
	Vertikal				
Formale Integration		Einhaltung formaler Gestaltungsprinzipien	Präsenz, Prägnanz, Klarheit	Einheitliche Slogans, Logos, Bilder, Schrifttypen, Farben	Mittel- und langfristig
Zeitliche Integration		Abstimmung innerhalb und zwischen Planungsperioden	Konsistenz, Kontinuität	Ereignisplanung	Kurz- und mittelfristig

Quelle: Wolf (2003) S. 60 nach Bruhn (1995) S. 47

Die **inhaltliche Integration** behandelt die thematische Abstimmung der Kommunikation. Sie ist langfristig angelegt. Die inhaltliche Integration umfasst die funktionale, instrumentale, horizontale und vertikale Abstimmung. Die funktionale Abstimmung behandelt den Beitrag der einzelnen Kommunikationsinstrumente zur Realisierung der zentralen Kommunikationsziele. Bei der instrumentalen Integration handelt es sich um die Abstimmung zwischen den Kommunikationsinstrumenten. Die Abstimmung der Kommunikationsmaßnahmen auf die Zielgruppen nennt man die horizontale Integration und die vertikale Integration behandelt die Abstimmung der Kommunikationsmaßnahmen auf den verschiedenen Marktstufen.³³ Mit der inhaltlichen Integration soll ein konsistentes, eigenständiges und kongruentes Erscheinungsbild des Unternehmens geschaffen werden. Dies kann erreicht werden mit Hilfe einheitlicher Slogans, Botschaften, Argumente und

³³ vgl. Bruhn, M., Kommunikationspolitik - ein systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen, 2. Aufl., München 2003, S. 78ff nach Unger und Fuchs (2005) S. 15

Bilder. Im Idealfall bilden die Kommunikationsinhalte Anstoßketten innerhalb eines Netzwerkes interaktionaler und aktionaler Kommunikation.³⁴

Die **formale Integration** soll dem Unternehmen eine klare und prägnante Präsenz verschaffen, indem die unterschiedlichen Kommunikationsmaßnahmen nach einheitlichen formalen Prinzipien gestaltet werden. Dies kann etwa durch einheitliche Markenzeichen und Logos, Schrifttypen, Größen und Farben erreicht werden, die quasi als Gedächtnisanker beim Kommunikanten in Erinnerung bleiben. Die formale Integration wird mittel- und langfristig festgelegt.³⁵

Die **zeitliche Integration** der Unternehmenskommunikation beschäftigt sich unter anderem mit der Gewährleistung der zeitlichen Kontinuität bei den einzelnen Kommunikationsinstrumenten. Ein permanenter Kampagnenwechsel schadet der Wirkung der Instrumente, weil dadurch keine Wiederholungs- und Lerneffekte erzielt werden können. Außerdem handelt es sich bei der zeitlichen Integration auch um die zeitliche Abstimmung der verschiedenen Kommunikationsinstrumente (z.B.: Sponsoring/PR, Direktmarketing/Ausstellungen), um Synergiepotentiale zu nutzen.³⁶ Bei der zeitlichen Abstimmung der Instrumente sollten mögliche negative Reaktionen der Zielpersonen vermieden werden, die etwa dann ausgelöst werden können, wenn die Zielpersonen innerhalb eines bestimmten Zeitraum mit den Botschaften eines Unternehmens überschüttet werden.³⁷ Es lassen sich beim zeitlichen Einsatz der Instrumente verschiedene Formen unterscheiden, die sich unterschiedlich auf Aspekte wie Wirkungsverzögerung bzw. Wirkungsübertragungen auswirken:

Wenn verschiedene Instrumente gleichzeitig eingesetzt werden, nennt man die Vorgehensweise einen parallelen Einsatz. Diese zeitliche Anwendung der Kommunikationsinstrumente kommt sehr häufig vor und ist oftmals auch notwendig. Prinzipiell ist der parallele Einsatz zwischen allen Instrumenten möglich. Ein Beispiel ist der

³⁴ vgl. Barten (1996) S. 273

³⁵ vgl. Bruhn (2006a) S. 69f

³⁶ vgl. Bruhn (2006a) S. 72

³⁷ vgl. Fuchs (2003) S. 75

parallele Einsatz von Messebeteiligungen und Event Marketing-Maßnahmen. Beim sukzessiven Einsatz werden die Instrumente zeitlich versetzt nacheinander eingesetzt. Ein Beispiel dafür wäre bei einer Produkteinführung der Einsatz von Mediawerbung gefolgt von Maßnahmen der Verkaufsförderung. Ein intermittierender Einsatz bedeutet, dass ein Instrument andauernd eingesetzt wird, während andere Instrumente mit zeitlicher Unterbrechung, also nur phasenweise, eingesetzt werden. Ein häufiges Beispiel ist die zeitweilige Ergänzung einer TV-Kampagne durch Anzeigen in Zeitschriften. Bei einem ablösenden Einsatz wird ein Kommunikationsinstrument von einem anderen abgelöst. Dabei muss man stets die Wertigkeit und Effizienz der Kommunikationsinstrumente beachten, etwa der verstärkte Einsatz von persönlicher Kommunikation anstatt von Direktmarketing-Maßnahmen mit Fortdauer einer Geschäftsbeziehung.³⁸

2.2.3. Gefahren und Barrieren einer integrierten Kommunikation

Die Gestaltung eines einheitlichen kommunikativen Auftritts wird von nur 21,67% der österreichischen Unternehmen auch mit Gefahren für die Firma in Zusammenhang gebracht.³⁹ Zu diesen potentiellen Gefahren einer integrierten Kommunikationspolitik zählt u.a. eine zu enge und zeitlich zu starre Auslegung der kommunikativen Richtlinien und Vorgaben. Die Folgen könnten eine monotone inhaltliche und formale Zielgruppenansprache sein, welche zu einer Reduktion der Effektivität bzw. der Effizienz führen würde und dadurch kontraproduktiv wäre. Eine Befürchtung von Unternehmen ist eine fehlerhafte Kommunikation aufgrund einer falschen Positionierung, was negative Synergieeffekte verursachen könnte. Ein zu großer Zeit- und Organisationsaufwand bei der Planung und Installation einer solchen Konzeption, ausgelöst durch umfangreiche interne Abstimmungsprozesse, sind weitere potentielle Gefahrenquellen. Diese könnten später in mangelnder Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Kreativität in der Unternehmenskommunikation resultieren. Eine nicht ausreichende Berücksichtigung der Mitarbeiter als Empfänger als auch als Botschafter der Unternehmenskommunikation kann auch zu einem Effizienzverlust der Kommunikation führen, da eine fehlende Kommunikation

³⁸ vgl. Bruhn (2006a) S. 103ff

³⁹ vgl. Bruhn (2006b) S. 388

nach innen zu einem Wirkungsverlust nach außen führt. Eine zusätzliche Unsicherheit, die in Zusammenhang mit der Einführung einer integrierten Unternehmenskommunikation steht, ist die Befürchtung erschwerter Kontrollmöglichkeiten.⁴⁰

Um das Konzept der integrierten Kommunikation in einem Unternehmen erfolgreich zu realisieren, müssen nach Bruhn sechs Abstimmungsprobleme in der Unternehmenskommunikation gelöst werden:⁴¹

- Abstimmung zwischen interner und externer Kommunikation
- Horizontale Abstimmung: Die Abstimmung der internen Kommunikation hinsichtlich der Kommunikation zwischen den verschiedenen Abteilungen auf den Organisationsebenen
- Vertikale Abstimmung: Die Abstimmung der internen Kommunikation hinsichtlich der Kommunikation zwischen den verschiedenen Organisationsebenen
- Externe, horizontale Abstimmung: Die Abstimmung der externen Kommunikation hinsichtlich der Kommunikation verschiedener Unternehmensbereiche und Kommunikationsinstrumente
- Externe, vertikale Abstimmung: Die Abstimmung der externen Kommunikation hinsichtlich der Kommunikation bezogen auf verschiedenen Ebenen im Vertriebssystem
- Die Abstimmung zwischen der horizontalen und vertikalen Kommunikation. Dies betrifft zwei Bereiche:

1. Die vertikalen Kommunikationsprozesse müssen unternehmensintern auf die horizontale Ebene übertragen werden, z.B. neue Leistungsangebote müssen in allen Unternehmensabteilungen bekannt gemacht werden.

⁴⁰ vgl. Bruhn, M., Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation, 3. Aufl., Stuttgart 2003, S. 31ff nach Unger und Fuchs (2005) S. 29

⁴¹ vgl. Bruhn, M., Integrierte Unternehmenskommunikation, 2. Aufl, Stuttgart 1995, S. 10ff nach Busch et al. (2001) S. 407f

2. Externe, horizontale Kommunikationsprozesse müssen auf die vertikalen Marktebenen übertragen und abgestimmt werden, z.B. Werbeaktionen müssen jedem Vertragsbüro bekannt sein.

In einer empirischen Untersuchung hat Bruhn im Jahr 2006 Marketing- und Kommunikationsverantwortliche zu den Barrieren der Umsetzung einer integrierten Kommunikation in ihren Unternehmen befragt und differenziert diese in weiterer Folge in konzeptionelle, mitarbeiterspezifische und organisatorische Barrieren.⁴²

Die konzeptionellen Barrieren beinhalten vor allem die mangelnde und problematische Erfolgskontrolle der integrierten Kommunikation. Diese wird von 63,3% der befragten Personen als Hauptproblem bei der praktischen Umsetzung beurteilt. Es folgen das Fehlen von Daten zur Beurteilung der integrierten Kommunikation (59,1%), die unvollständige Verbindung aller Kommunikationsinstrumente (53,4%), Schwierigkeiten hinsichtlich der Verbindung einzelner Kommunikationsinstrumente (51,3%) sowie ein mangelndes Konzept (48,4%).

Die mitarbeiterspezifischen Barrieren beruhen besonders auf der Informationsüberlastung der Mitarbeiter (63,7%) sowie auf einem ausgeprägten Bereichsdenken bzw. auf Abteilungsegoismen (62,4%). Dazu kommt die Angst der Mitarbeiter vor Kompetenz-, Macht- und Ressourcenverlusten (57,4%) und die Angst vor verstärkter Kontrolle (54,9%). Eine weitere mitarbeiterspezifische Barriere stellt die fehlende Einsicht der Mitarbeiter in der Notwendigkeit eines aufeinander abgestimmten Instrumenteneinsatzes dar.

Die organisatorischen Barrieren stellen für die Marketing- und Kommunikationsverantwortlichen weniger relevante Problembereiche dar und zählen nicht zu den zehn bedeutendsten Barrieren der Studie. Beispiele für organisatorische Barrieren sind eine mangelnde organisatorische Verankerung und fehlerhafte Verantwortungszuweisung. Um eine integrierte Kommunikation möglichst reibungslos umzusetzen, ist es jedoch trotzdem von hoher Bedeutung, dass die Kommunikationsaufgaben nicht auf zu viele Abteilungen aufgeteilt werden. Die Mitarbeiter, die an der integrierten Kommunikation beteiligt sind,

⁴² vgl. Bruhn (2006) S. 312ff

sollten nicht getrennt voneinander arbeiten und von einer eigenen Instanz zentral gesteuert werden.⁴³

2.2.4. Erfolgsfaktoren und Maßnahmen zum Abbau der Barrieren

Um die genannten Problemfelder zu lösen und die Barrieren abzubauen, bedarf es bestimmter Erfolgsfaktoren. Ein wesentlicher Faktor, damit eine erfolgreiche integrierte Kommunikation aufgebaut werden kann, ist die Entwicklung eines strategischen Konzeptes für die Unternehmenskommunikation, aus dem ein einheitlicher kommunikativer Rahmen abgeleitet wird. Dieser beinhaltet formale und inhaltliche Richtlinien, die für alle kommunikativen Aktivitäten im Unternehmen gelten. Außerdem muss die Relevanz und der Stellenwert der integrierten Kommunikation auf allen hierarchischen Ebenen anerkannt werden. Dies gilt insbesondere für die Unternehmensleitung, wo die integrierte Kommunikation verankert sein muss. Erst dann lassen sich die vielfältigen dafür erforderlichen Maßnahmen umsetzen. Für den Erfolg einer Kommunikationsstrategie ist jedoch nicht nur das Topmanagement ausschlaggebend sondern jeder einzelne Mitarbeiter. Er muss sich mit dem Unternehmen und dessen Zielen identifizieren können. Der Zusammenhang mit der Unternehmenskommunikation besteht darin, dass jeder Mitarbeiter gleichzeitig auch einen Kommunikator des Unternehmens sowohl innerhalb der Firma als auch nach außen darstellt. Daher muss den Mitarbeitern die Wichtigkeit einer Kampagne, deren Ziele, Hintergründe und deren Nutzen für das Unternehmen erklärt und nahegebracht werden. Nach dem Start einer integrierten Kommunikation ist es wichtig permanente Kontrollanalysen durchzuführen. Diese sollen eventuelle Schwachstellen offenlegen und Ansatzpunkte für die Verbesserung der gesamten Unternehmenskommunikation liefern. Zu diesen Methoden gehören Wirkungs- und Effizienzanalysen sowie Beobachtungen des unternehmerischen Umfelds, das sogenannte Monitoring.⁴⁴ Für die werbliche Realisation gibt es drei fundamentale Anforderungen an die B2B-Kommunikation, ohne die ein Erfolg kaum möglich ist. Es handelt sich dabei erstens um die Konsistenz und die Konstanz in der

⁴³ vgl. Ahlers (2006) S. 12f

⁴⁴ vgl. Bruhn, M., Effizientes Kommunikationsmanagement – Konzept, Beispiele und Erfahrungen aus der integrierten Unternehmenskommunikation, Schäffer-Poeschl, Stuttgart 1993, S. 85 nach Unger und Fuchs (2005) S. 30

werblichen Aussage und dem werblichen Auftritt. Die weiteren Erfolgsfaktoren sind die Kontinuität in der medialen Darbietung und die Breite im einzusetzenden Kommunikations-Mix.⁴⁵

Um die mitarbeiterbedingten Barrieren abzubauen, nutzen die in Bruhns Untersuchung befragten Unternehmen vor allem die Förderung der Qualifikation der Mitarbeiter. Dies geschieht durch Angebote zur Aus- und Fortbildung, mittels der Durchführung von Fachseminaren und Schulungen sowie durch die Initiierung von Workshops. Außer auf qualifikationsfördernde Maßnahmen setzen die Unternehmen auch auf eine verstärkte persönliche Interaktion mit den Mitarbeitern. Das erfolgt in Form von regelmäßigen Mitarbeitergesprächen, der besseren Information der Mitarbeiter sowie das Aussprechen von persönlichem Lob.⁴⁶ Eine Lösungsmöglichkeit, um organisatorische Defizite und Barrieren zu reduzieren, stellt etwa die De-Spezialisierung im Funktionsbereich Kommunikation dar, also die Zusammenführung bisher getrennter Fachabteilungen zu organisatorischen Einheiten. Um zusätzlich die Kooperation und die Abstimmung innerhalb des Unternehmens zu verbessern, sollten Kommunikationswege innerhalb des Unternehmens verkürzt werden. Dies kann etwa durch die Schaffung von flachen Hierarchien erreicht werden. Andererseits kann die Kooperation zwischen den Akteuren der Kommunikation – horizontal und vertikal – durch eine verstärkte Teamorientierung der Beteiligten verbessert werden. Dies kann man durch die Installation von Projektgruppen und Planungsteams erreichen, deren Arbeit von einer entsprechenden Koordinationsstelle abgestimmt wird.⁴⁷

2.3. Kommunikationsinstrumente im B2B-Marketing

Um die Aufgaben der Marktkommunikation zu erfüllen, stehen eine Reihe von Instrumenten zur Verfügung. Besonders in den letzten Jahren haben hierbei - veranlasst u.a. durch die Fortschritte in der Informationstechnologie – einige Veränderungen stattgefunden. Neben den klassischen Kommunikationsinstrumenten ergeben sich nun für Unternehmen weitere,

⁴⁵ vgl. Merbold (1994), S. 33

⁴⁶ vgl. Bruhn (2006) S. 318ff

⁴⁷ vgl. Bruhn, M., Effizientes Kommunikationsmanagement – Konzept, Beispiele und Erfahrungen aus der integrierten Unternehmenskommunikation, Schäffer-Poeschl, Stuttgart 1993, S. 81 nach Unger und Fuchs (2005) S. 26

neue Möglichkeiten, um ihre Botschaften den Zielgruppen mitzuteilen. Eine Einteilung der Instrumente in bestimmte Kategorien kann unter verschiedenen Gesichtspunkten erfolgen:

Wie bereits im vorigen Absatz angedeutet, kann man die Kommunikationsinstrumente in Klassiker und Nicht-Klassiker unterteilen. Unter den klassischen Instrumenten versteht man Mediawerbung, Verkaufsförderung, Öffentlichkeitsarbeit, Mitarbeiterkommunikation, Messen und Teile des Sponsorings. Als Nicht-Klassiker bezeichnet man, quasi durch Negativabgrenzung, die restlichen Instrumente. Ein zweiter Ansatz zur Definition nicht-klassischer Kommunikationsinstrumente stützt sich auf konstitutive Merkmale wie einen hohen Neuigkeitsgrad in der Branche, die Nutzung von Medien der Individualkommunikation, den Einsatz der Kommunikation in spezifischen Kundensituationen, eine hohe Zielgruppengenaugkeit und einem diskontinuierlichen Einsatz.⁴⁸

Aufgrund der Dialogfähigkeit der einzelnen Instrumente kann man diese auch in Einweg-orientierte und dialogorientierte Kommunikationsmaßnahmen unterteilen. Während die Einweg-orientierten Instrumente nur eine geringe oder gar keine Dialogfähigkeit bieten, kann mit dialogorientierten Maßnahmen eine interaktive Beziehung zu den Zielgruppen aufgebaut werden. Zu den Einweg-orientierten Maßnahmen zählen Imagewerbungen, Fachzeitschriftenanzeigen, Kundenzeitschriften, Druckschriften und Kataloge, audiovisuelle Kommunikationsmittel, Unternehmensfilme bzw. -videos, Bedienungsanleitung, Public Relations und Fachaufsätze. Die interaktiven, dialogorientierten Maßnahmen setzen sich zusammen aus Direkt Marketing (Direct Mail/Telefonmarketing), Messen und Ausstellungen, Informationsveranstaltungen, personale Kommunikation, Eventmarketing, Kundenbindungsprogramme, Online-Kommunikation (z.B. Website, Online-Foren, Hotlines, virtuelle Messen, Email-Newsletters, etc.), Offline-Kommunikation (z.B. CD-ROMs), Kongresse, Seminare und Verkaufsförderung.⁴⁹

⁴⁸ vgl. Unger und Fuchs (2005) S. 149

⁴⁹ vgl. Fuchs (2003) S. 69f

2.3.1. Selektion der Instrumente

Eine der Hauptaufgaben in der Planung einer Kommunikationskampagne ist die Auswahl jener Instrumente, die die Kommunikationsziele am effektivsten und effizientesten erreichen können. Um eine kommunikative Aufgabe zu lösen, eignen sich je nach Ziel und Zielgruppe bestimmte Instrumente besser als andere. Besonders bei kleineren Zielgruppen ist es sicherlich sinnvoll jene Instrumente zu nutzen, die es ermöglichen einen persönlichen Dialog mit den Zielpersonen aufzubauen. Dazu zählen etwa die personale Kommunikation, Messen und Ausstellungen, und Formen der Online-Kommunikation. Tabelle 2 zeigt die Beziehungen zwischen verschiedenen Kommunikationszielen und den Kommunikationsinstrumenten. Das „X“ weist auf eine gute Zweckmäßigkeit des Instruments zum Erreichen des Ziels hin.

Tabelle 2: Ziele und Instrumente der B2B-Kommunikation

Instrumente/ Maßnahmen	Kommunikationsziele					
	Informations- ziele	Imageziele	Kundenbindung/ Kunden- zufriedenheit	Aufbau von Vertrauen	Konative Ziele	Informations- gewinnungsziele
Fachzeitschriften- werbung	X	X		X	X	
Firmenwerbung		X		X		
Öffentlichkeitsarbeit/ Fachaufsätze	X			X		
Direkt Marketing	X		X		X	
Verkaufsförderung	X				X	
Messen/Ausstellungen	X	X	X	X	X	X
Dokumentation/ Broschüren	X	X				
Online-Kommunikation	X	X	X	X	X	X
Offline-Kommunikation	X	X	X			
Personale Kommunikation	X	X	X	X	X	X
Kundenzeitschriften	X	X	X	X		
Kundenbeiräte	X	X		X		X
Infoveranstaltungen	X					X

Quelle: Fuchs (2005) S. 73

Bei der Selektion der Instrumente sind nicht nur die Vielzahl der vorhandenen Instrumente, deren unterschiedliche Ausführungsformen und Wirkungen zu beachten, sondern auch die Erreichbarkeit der Zielgruppen durch die Instrumente ist dabei zusätzlich ein hoch relevanter Aspekt. In der breit angelegten Studie „Wirkungs-Analyse Fachmedien“ der Deutschen Fachpresse aus dem Jahr 2006 wurden Entscheidungsträger und –beteiligte auf ihrer beruflichen Informationsquellen befragt. Die Ergebnisse der Umfrage sind in Tabelle 3 aufgelistet. Als meistgenutzte Informationsquelle sowohl bei den professionellen Entscheidern wurden Fachzeitschriften angegeben. Insgesamt sammeln 90% aller professionellen Entscheider ihre beruflichen Informationen aus Fachzeitschriften. Die Bedeutung des Internet stieg in den letzten Jahren rasant an und hält 2006 bei einer Nutzungsrate von 89%. Dahinter folgen Direktwerbung, Außendienstbesuche und Messen.

Tabelle 3: Professionelle Entscheidungsträger und ihre Informationsquellen in %

Genutzte Informationsquelle	Professionelle Entscheider
Fachzeitschriften	90
Internet	89
Direktwerbung	77
Außendienst	57
Messen	46
Wirtschaftspresse	40

Quelle: Wirkungs-Analyse Fachmedien (2006) S. 5

2.3.2. Beziehungen zwischen den Kommunikationsinstrumenten

Bei einem kombinierten Einsatz der Instrumente müssen zusätzlich zu den bisherigen Punkten auch die vielseitigen Wechselbeziehungen zwischen den Instrumenten beachtet werden. Zwischen den einzelnen Instrumenten bestehen verschiedene funktionale Beziehungen und Wirkungsinterdependenzen. Diese lassen sich in komplementäre, konditionale, konkurrierende, substituierende und indifferente Beziehungen unterteilen:

Komplementäre Beziehungen zeichnen sich aus durch eine gegenseitige Ergänzung und Unterstützung der Instrumente. Eine Komplementarität liegt dann vor, wenn ein Thema oder eine Botschaft von einem Instrument in den Mittelpunkt gestellt wird (z.B.: TV-Werbung) und wenn diese von anderen Kommunikationsinstrumenten (z.B.: Verkaufsförderung) mit begleitet und unterstützt wird. Ein Instrument übernimmt dabei oft die Führungs- oder Leitfunktion.⁵⁰

Bei einer konditionalen Beziehung ist der Einsatz eines bestimmten Kommunikationsinstruments die Voraussetzung für die Wirkung eines anderen Instruments. Das heißt, dass eine Maßnahme (z.B. Pressekonferenz) nur dann wirklich erfolgversprechend sein kann, wenn bestimmte andere Instrumente (z.B. Verschicken von Einladungen per Direct Mail) eingesetzt werden. Besonders bei Kommunikationsaufgaben, die in einer zeitlichen und/oder sachlichen Abfolge eingesetzt werden, kommt die funktionale Beziehung vor. Auch hier übernimmt mitunter ein Instrument eine Führungsfunktion.⁵¹

Eine substituierende Beziehung bedeutet, dass die Wirkung eines Instruments genauso durch ein anderes Instrument erzielt werden kann. Diese Instrumente stehen praktisch in einem Wettbewerb zu einander. Ob und wie stark die Substitution ausgeprägt ist, hängt hauptsächlich von den Funktionen des Instruments ab (z.B. Erzielung von Mediakontakten sowohl durch Sportsponsoring als auch Mediawerbung).⁵²

Instrumente, die in einer konkurrierenden Beziehung zueinander stehen, beeinträchtigen sich in ihrer Wirkung negativ. Dies ist besonders dann der Fall, wenn die Kommunikationsinhalte widersprüchlich sind oder wenn Defizite in der formalen Umsetzung auftreten oder ihr Einsatz nicht zeitlich abgestimmt ist.⁵³

Wenn zwischen Kommunikationsinstrumenten keine sachliche Beziehung besteht, nennt man dies eine indifferente Beziehung. Dieser Fall findet allerdings nur sehr selten statt, weil fast alle Kommunikationsinstrumente irgendwie zusammenhängen.⁵⁴

Eine generelle Hierarchie unter den Kommunikationsinstrumenten kann nicht festgelegt werden. Dies ist jeweils von der spezifischen Kommunikationssituation abhängig.

⁵⁰ vgl. Unger und Fuchs (2005) S. 149

⁵¹ vgl. Bruhn (2006a) S. 97

⁵² vgl. Unger und Fuchs (2005) S. 150

⁵³ vgl. Fuchs (2003) S. 76

⁵⁴ vgl. Bruhn (2006a) S. 98f

Es gibt diesbezüglich aber einige Orientierungshilfen. So ist ein Hauptkriterium für die Bewertung der einzelnen Instrumente die zwingende Komplementarität der Kommunikationsinstrumente. Dabei muss untersucht werden, ob es zwingend notwendige, also konstitutive Instrumente für die Kommunikationskampagne gibt und welche Instrumente eine eher unterstützende oder ergänzende Funktion begleiten, sogenannte akzessorische Instrumente. Während im Konsumgüterbereich vor allem die Mediawerbung und die Verkaufsförderung von entscheidender Relevanz sind, besitzen im Investitionsgüterbereich eher der persönliche Verkauf und Messen konstitutiven Charakter. Ein weiteres Kriterium für eine Rangordnung ist der Anteil an strategischen und taktischen Komponenten von Kommunikationsinstrumenten. Dabei muss die Fähigkeit der einzelnen Instrumente betrachtet werden, wie sehr sie zum Erreichen strategischer Ziele beitragen können bzw. ob die ausgelöste Wirkung eher lang- oder kurzfristig ist.⁵⁵ Die einzelnen Instrumente und deren strategische bzw. taktische Bedeutung werden in Tabelle 4 eingehender verglichen.

⁵⁵ vgl. Unger und Fuchs (2005) S. 151

Tabelle 4: Strategische und taktische Bedeutung von Kommunikationsinstrumenten im Vergleich

Kommunikationsinstrument	Strategisch/langfristige Bedeutung	
	Gering	Hoch
Interne Kommunikation		
Öffentlichkeitsarbeit		
Klassische Mediawerbung		
Sponsoring		
Messen/Ausstellungen		
Interne Kommunikation		
Persönliche Kommunikation		
Direktmarketing		
Verkaufsförderung		
Event Marketing		
	Hoch	Gering
	Taktische/kurzfristige Bedeutung	

Quelle: Unger (2005, S. 152)

2.3.3. Werbung

„Werbung ist jede bezahlte Form nicht-persönlicher Präsentation von Ideen, Produkten oder Leistungen durch einen identifizierten Werbetreibenden.“⁵⁶

Diese Definition beinhaltet folgende Merkmale:

⁵⁶ zit. Berkman, H. W., Gilson, C., Advertising – Concepts and Strategies, 2nd Edition, New York 1987, S. 9 nach Wicher und Maier (1996) S.97

- Werbung kostet. Die Werbekosten kann man aus zwei Gesichtspunkten betrachten. Einerseits gibt es die absoluten Kosten, welche die Kosten für den Kauf von Raum in Zeitungen, Zeitschriften, Fernsehen, etc. beinhalten. Andererseits gibt es die relativen Kosten, die dazu benötigt werden, um ein Mitglied der Zielgruppe mit der Botschaft zu erreichen.⁵⁷
- Werbung ist eine Form der unpersönlichen Kommunikation. Das bedeutet, damit man die Zielpersonen mit den Botschaften erreicht, werden Werbemittel und Medien eingeschaltet. Dies kann indirekt, etwa über ein Massenmedium, oder direkt durch einen Werbebrief geschehen.⁵⁸

Die Werbung ist von allen Kommunikationsinstrumenten das Auffälligste, da es für den Empfänger immer als solche erkennbar ist.⁵⁹ Die Werbung im B2B-Marketing unterscheidet sich von der Konsumgüterwerbung hauptsächlich durch die Zielgruppen, die Media-Auswahl und die Zielsetzungen. Da die Zielgruppen im B2C-Marketing meist sehr groß sind, werden meist die Massenmedien als Transportmittel von den Unternehmen für ihre Werbebotschaften genommen. Im Gegensatz dazu sind die Zielgruppen in der B2B-Marktkommunikation relativ klein. B2C-typische Medien wie Fernsehen bzw. Radio finden im B2B-Markt deshalb nur sehr selten Anwendung. Werbung von Unternehmen für Unternehmen spielt sich meist in der Fachpresse und Wirtschaftsmedien ab oder erfolgt durch den Einsatz von Eigenpublikationen.⁶⁰

Funktionen und Ziele

Bei Konsumgütern hat die Werbung einen relativ direkten Einfluss auf das Kaufverhalten der Zielpersonen. Im Unterschied dazu hat die Werbung für Investitionsgüter eher eine unterstützende Funktion für andere Kommunikationsinstrumente. Zu diesen Aufgaben zählen die Schaffung eines positiven Klimas für das persönliche Verkaufsgespräch und das Erreichen von unbekannten Entscheidungsträgern. Ferner können Personen angesprochen werden, die an der Kaufentscheidung beteiligt sind aber durch das persönliche Gespräch

⁵⁷ vgl. Fill (2001) S. 269

⁵⁸ vgl. Altobelli (1993) S. 243

⁵⁹ vgl. Busch et al. (2001) S. 355

⁶⁰ vgl. Wicher und Maier (1996) S. 98

nicht erreicht werden können. Zu den weiteren Funktionen, welche die Werbung im B2B-Bereich ausführen kann, zählen die Verbesserung des Unternehmensimages, die Initiierung von Anfragen und die Veröffentlichung von Informationen über Produkte oder aktuelle Ereignisse (z.B.: Messeauftritte)⁶¹, sowie die Kommunikation von Unternehmensleistungen⁶².

Vor- und Nachteile

Bevor Werbung ihre Aufgaben erfüllen kann, müssen einige besondere Probleme gelöst werden. Zu diesen zählt u.a. eine eingeschränkte Glaubwürdigkeit, die der Werbung von den Empfängern entgegengebracht wird, da diesen die höchst eigennützigen Ziele der werbenden Organisation bekannt sind. Ein zusätzliches Problem für das Kommunikationsinstrument Werbung ist die zunehmende Informationsüberflutung und das geringe Interesse der Empfänger an Werbungen.⁶³ Daraus ergeben sich nach Wells, Burnett und Moriarty vier Erfolgsfaktoren für Werbungen:

Durch die Gestaltung der Werbung muss für die Zielgruppe eine klare Relevanz erkennbar sein. Es muss Verständnis für die Gefühle, Emotionen und Bedürfnisse der Zielgruppe ausgedrückt werden. Werbung bedarf eines hohen Maßes an Originalität und es muss eine langfristige Strategie verfolgt werden.⁶⁴

Werbung kann in zahlreichen Erscheinungsformen auftreten. Anhand verschiedener Kriterien lässt sich Werbung in folgende Arten klassifizieren:

Nach der Art der Informationsübertragung unterscheidet man zwischen klassischer Medienwerbung und Direktmarketing. Nach der Art des Werbeobjekts kann man zwischen Produktwerbung und Unternehmenswerbung unterscheiden. Anhand der Anzahl der Werbetreibenden differenziert man zwischen Einzelwerbung und kooperativer Werbung und

⁶¹ vgl. Wicher und Maier (1996) S. 98

⁶² vgl. Hofbauer und Hohenleitner (2005) S. 185

⁶³ vgl. Unger und Fuchs (2005) S. 158

⁶⁴ vgl. Wells, W., Burnett, J., Moriarty, S., Advertising – principles and practice, 2nd Edition, Englewood Cliffs, 1992, S. 386 nach Unger und Fuchs (2005) S. 159

aufgrund der regionalen Ausdehnung der werblichen Aktivitäten ergibt sich eine Einteilung in nationale und internationale Werbung.⁶⁵

Klassische Medienwerbung

Klassische Medienwerbung zeichnet sich dadurch aus, dass die werbliche Information indirekt über sogenannte Streumедien verbreitet wird. Diese Streumедien lassen sich in folgende Gruppen einteilen:

- Printmedien (z.B. Fachzeitschriften, Zeitungen, Branchenbücher und -verzeichnisse, etc.)
- Elektronische Medien (z.B. Fernsehen, Hörfunk, Kino)
- Medien der Außenwerbung (z.B. Plakate, etc.)⁶⁶
- Internet- und Online Kommunikation⁶⁷

Die Mediaplanung unterscheidet sich im Business-to-business-Bereich völlig vom Konsumgüterbereich. Es erfolgt nämlich eine Reduktion der Mediagattungen auf die Printmedien.⁶⁸ Deshalb werden im nachfolgenden Teil besonders die Printmedienwerbung aber auch die Möglichkeiten der Außenwerbung behandelt. Auf die elektronischen Medien wird aus pragmatischen Gründen verzichtet. Werbung im Internet- und Online-Bereich wird im Kapitel 2.3.4. „Off- und Online-Kommunikation“ behandelt.

Printmedienwerbung

Zeitschriften und Zeitungen haben den großen Vorteil, dass sich die soziodemographischen und psychographischen Merkmale der Leser relativ genau bestimmen lassen. Dadurch wird eine sehr genaue zielgruppenspezifische Ansprache ermöglicht. Außerdem ist die Erinnerungsleistung bei Werbungen in Printmedien höher als bei den elektronischen

⁶⁵ vgl. Behrens, K. C., Absatzwerbung, 2. Aufl. Wiesbaden 1976 nach Altobelli (1993) S. 245

⁶⁶ vgl. Rogge, H. J., Werbung, 2. Aufl. Ludwigshafen 1990, S. 136f nach Altobelli (1993) S. 246

⁶⁷ vgl. Hofbauer und Hohenleitner (2005) S. 218

⁶⁸ vgl. Pepels (1994), S. 285

Medien, was sich aus der höheren Hirnaktivität bei der Nutzung der Printmedien ergibt.⁶⁹ Der wesentliche Unterschied zwischen Werbung in Zeitschriften und Werbungen in Zeitungen ist die Wirkungsdauer der Werbung. Diese ist in Tageszeitungen äußerst kurzfristig im Vergleich zu Wochenzeitungen oder Zeitschriften und resultiert aus einer geringeren Nutzungsdauer und Auseinandersetzung.⁷⁰ Die Printmedienwerbung im Rahmen der Business-to-business Kommunikation wird klar von der Werbung in Fachzeitschriften dominiert. Fachzeitschriften behandeln „sehr spezifisch, sehr fachlich und konkret eng begrenzte Fachgebiete von beruflicher Relevanz“.⁷¹

Nicht nur die Ergebnisse der in Kapitel 2.3.1. behandelten Studie, sondern auch eine weitere von emnid durchgeführte Studie, in deren Rahmen professionelle Entscheider mit einem Einkaufsvolumen von mindestens 50.000€ pro Jahr befragt wurden, bestätigt, dass Fachzeitschriften das wichtigste Werbemedium der B2B-Kommunikation sind. Daraus geht ebenfalls hervor, dass Fachzeitschriften das wichtigste Medium für berufliche Information sind. Fachzeitschriften haben laut der Studie bei allen Entscheidern hohe Nutzungswerte und werden als unersetzlich für den Kommunikationsmix angesehen.⁷² Obwohl Fachzeitschriften in allen Phasen des Informationsprozesses sehr stark genutzt werden, schätzen professionelle Entscheider dieses Medium vor allem zur Absicherung ihrer Entscheidungen. Fachzeitschriften haben bei professionellen Entscheidern das Image aktuelle, fachlich kompetente Informationen zu liefern und einen hohen praktischen Nutzen zu haben. Die hohe Glaubwürdigkeit von Fachzeitschriften unter professionellen Entscheidungsträgern im Vergleich zu anderen Kommunikations-instrumenten ist ein weiterer bedeutsamer Vorteil.⁷³ Dies führt nämlich dazu, dass Fachzeitschriften aufgrund ihrer hohen Glaubwürdigkeit neben ihrer informationsorientierten Wirkung auch hervorragend für vertrauensbildende Aufgaben geeignet sind. Eine weitere Funktion von Werbungen in Fachzeitschriften stellt das Erzielen von imagebezogenen Aspekten dar. So werden Anzeigen in Fachzeitschriften oft auch benutzt, um ein gewisses Image zu schaffen und zu pflegen.⁷⁴

⁶⁹ vgl. Busch et al. (2001) S. 435

⁷⁰ vgl. Busch et al. (2001) S. 446

⁷¹ vgl. Merbold (1994) S. 157

⁷² vgl. Bromund (2002), S. 27

⁷³ vgl. Wirkungs-Analyse Fachmedien (2006) S. 10

⁷⁴ vgl. Hofbauer und Hohenleitner (2005) S. 204

Die Hauptschwäche von Fachzeitschriften ist aus Sicht der Werbetreibenden bzw. -agenturen vor allem das zu umfangreiche Titelangebot und dadurch auch die Gefahr einer verminderten und zu geringen Nutzung des einzelnen Titels. Die von Agenturen beklagte Nichtplanbarkeit des Mediums und der daraus resultierende Streuverlust stellen einen weiteren Nachteil der Fachzeitschriften dar.⁷⁵ Sie erscheinen nur in sehr geringen Auflagen und haben dadurch auch nur eine relativ geringe Reichweite in der Gesamtbevölkerung. Bei den spezifischen Entscheidungsträgern und Zielpersonen haben Fachzeitschriften allerdings aufgrund ihrer sehr hohen Zielgruppenaffinität eine hohe Reichweite.⁷⁶

Bei der Auswahl der einzelnen Medien muss neben der journalistischen und gestalterischen Qualität besonders auf die Erreichbarkeit der Zielpersonen durch das Medium geachtet werden. Dabei bestimmt laut Merbold der redaktionelle Inhalt die Werbeträgerentscheidung mehr als eventuell verfügbare Leserschaftsdaten.⁷⁷ Weitere wichtige Punkte sind die Übereinstimmung des Redaktionsprogramms mit dem offerierten Angebot und zeitliche Aspekte wie Erscheinungstermin und -intervalle, etwa bei Messeteilnahmen. Überdies muss vor einer allfälligen Auswahlentscheidung darauf geachtet werden, wer sonst noch in diesem Medium inseriert (z.B. wesentliche Wettbewerber) und ob der Verlag weitere Marketingmöglichkeiten bietet (z.B. spezifische Marktkennntnisse, additive Aktivitäten im Online-Bereich).⁷⁸ Dieser letzte Aspekt wird immer wichtiger, da Fachzeitschriften-Verlage immer mehr zu Fachmedien-Anbietern werden. Neben Fachzeitschriften bieten die Verlage auch andere Informationsquellen an. Dazu zählen Archiv-Services, Email-Services, Datenbanken, Websites und Seminare/Kongresse. Drei dieser Informationsquellen werden durchschnittlich von professionellen Entscheidern genutzt. Am häufigsten trifft das auf Archiv-Services und Email-Services zu, auf die rund die Hälfte der Entscheider zugreift, danach folgen Datenbanken (40%) und Websites (39%). Immerhin noch ein Drittel der professionellen Entscheider nutzen Seminare und Kongresse von Fachzeitschriften-Verlegern als Informationsquelle.⁷⁹

⁷⁵ vgl. Merbold (1994) S. 159

⁷⁶ vgl. Fuchs (2005) S. 88

⁷⁷ vgl. Merbold (1994) S. 157

⁷⁸ vgl. Fuchs (2003) S. 94

⁷⁹ vgl. Wirkungs-Analyse Fachmedien (2006) S. 6

Hat man sich für ein spezifisches Medium entschieden, ist ein längeres Durchhalten in der Belegung des ausgewählten Titels erforderlich, da erstens keine Dauerstabilität in der Anzahl der Leser vermutet werden kann und zweitens da aufgrund der monatlichen Erscheinungsweise kaum ein Schnellaufbau von wirksamen Kontakten möglich ist. Ein kurzzeitiger Werbeträgerwechsel ist daher wenig ergiebig.⁸⁰

Außenwerbung

Zu den Formen der Außenwerbung zählen Plakatwerbung, Verkehrsmittelkommunikation, Banden-, Leucht- und Luftkommunikation. Die Zielgruppen werden dabei mit kurzen und prägnanten, rationalen oder emotionalen Slogans angesprochen. Plakate haben dabei die größte Bedeutung und eignen sich vor allem um breiteste Zielgruppen flächendeckend anzusprechen. Die Verkehrsmittelkommunikation ist an oder innerhalb von Verkehrsmitteln wie Bussen oder Straßenbahnen angebracht. Der Unterschied zu Plakaten besteht darin, dass die Werbung transportiert wird und dadurch eine größere Reichweite und mehr Kontakte erzielt werden können.⁸¹

Zu den Zielen und Funktionen der Außenwerbung gehören besonders die Unterstützung verkaufsbezogener Maßnahmen aber auch das Erzeugen von Bekanntheit und Image, die Vermittlung von Produktinformationen, Markenaktualisierung und das Setzen von Impulsen.⁸² Plakatwerbung kann zwar als Basismedium verwendet werden, es ist jedoch auch besonders gut zur Ergänzung anderer Medienwerbung geeignet. Die Gedächtnisleistung ist allerdings infolge der oberflächlichen Wahrnehmung lediglich kurzfristig.⁸³

2.3.4. Direktmarketing

Direktmarketing beinhaltet alle Aktivitäten eines Unternehmens, welche sich einer direkten Kommunikation und/oder eines direkten Vertriebs bedienen, um die Personen der

⁸⁰ vgl. Merbold (1994) S. 157

⁸¹ vgl. Hofbauer und Hohenleitner (2005) S. 217

⁸² vgl. Hofbauer und Hohenleitner (2005) S. 217

⁸³ vgl. Busch et al. (2001) S. 445

Zielgruppe einzeln zu erreichen. Außerdem umfasst es Aktivitäten, die eine mehrstufige Kommunikation nutzen, um einen direkten, individuellen Kontakt herzustellen. Zu diesen Aktivitäten zählen Direct Mail, also das Zustellen adressierter und nichtadressierter Sendungen, die Verteilung von Werbematerialien (Prospekte, Warenproben, etc.) per Post, Responseanzeigen in den Printmedien, Direct Response-TV bzw. -Radio, Telefonmarketing, Direkt Marketing im Off- und Online-Bereich und der persönliche Kontakt von Außendienstmitarbeitern.⁸⁴

Die Grundlage für jede erfolgreiche Direktmarketingkampagne ist die Gewinnung eines entsprechend qualifizierten Adressenmaterials und die Selektion der Zielpersonen⁸⁵. Hierbei ist jedoch die Zielgruppenentscheidung relevanter als die Ausgestaltung des kommunikativen Auftritts.⁸⁶ Die entsprechenden Adressen und Kontaktinformationen können dabei entweder aus der eigenen Kundendatei stammen („heiße“ Adressen) oder von Adressverlagen erworben werden („kalte“ Adressen).⁸⁷

Direktmarketing hat im Kommunikationsmix immer mehr an Bedeutung gewonnen. Diese Entwicklung erfolgte analog zum „Aufstieg“ eines der Hauptprobleme der heutigen Werbung, der Reizüberflutung der Abnehmer durch verschiedenste Werbebotschaften. Dadurch wurde bei einem weiten Teil des Publikums ein hoher Sättigungsgrad der Bedürfnisse erreicht. Diese Situation veranlasst viele Unternehmen vermehrt auf Direktmarketing-Aktivitäten zu setzen, da sie sich durch eine persönliche Ansprache der Zielpersonen eine nähere Beziehung zum Abnehmer versprechen, um infolge schneller auf deren Bedürfnisse reagieren zu können.⁸⁸ Daneben gibt es noch weitere Gründe für die wachsende Bedeutung des Direktmarketings. So haben sich etwa durch die technische Entwicklung in der IT Verbesserungen zum Aufbau bzw. zur Pflege von Adressdateien (Databased-Marketing) ergeben. Das wiederum führt zu verfeinerten Selektionsmöglichkeiten bezüglich der Empfänger. Die wachsende Bedeutung der direkten und individuellen Interaktion mit den Verbrauchern basiert außerdem noch auf dem

⁸⁴ vgl. Unger und Fuchs (2005) S. 257f

⁸⁵ vgl. Keller und Model (1993) S. 509

⁸⁶ vgl. Vögele, S., 99 Erfolgsregeln für Direktmarketing, Landsberg am Lech 1995, S.87ff nach Unger und Fuchs (2005) S 261

⁸⁷ vgl. Fuchs (2003) S. 143

⁸⁸ vgl. Pepels (1994) S. 333

Bestreben zum Aufbau längerfristiger Beziehungen zwischen den Unternehmen und ihren Interessenten bzw. Kunden.⁸⁹

Funktionen und Ziele

Aufgrund der Vielseitigkeit und der Flexibilität des Instruments kann Direktmarketing eine große Anzahl von Funktionen erfüllen. Zu diesen gehören die Gewinnung bzw. Rückgewinnung von Interessenten, Kunden oder Absatzmittlern, etwa durch das Versenden persönlicher Einladungen für Messen, Seminare oder ähnliche Veranstaltungen. Es ermöglicht außerdem eine Vertiefung und Festigung der Kontakte sowie eine verbesserte Betreuung von Kunden und Interessenten. Die Wirkung anderer Kommunikationsmedien kann durch Direktmarketing-Aktivitäten unterstützt werden. Direktmarketing kann außerdem zur Gewinnung von Marktinformationen verwendet werden sowie zur Erlangung von Informationen über Kunden- und Interessenten-Strukturen.⁹⁰ Eine der augenscheinlichsten Funktionen ist die Übermittlung von produkt- oder unternehmensrelevanten Informationen an potentielle Interessenten.⁹¹

Vor- und Nachteile

Der große Vorteil des Direktmarketings ergibt sich durch die direkte, persönliche und individualisierte Ansprache ausgesuchter Zielpersonen sowie durch die geringere Konkurrenzsituation und die bessere Geheimhaltung von Angeboten im Vergleich zur klassischen Werbung. Das Instrument lässt außerdem eine dialogorientierte Kommunikation zwischen Absender und Empfänger zu und weist eine große Flexibilität hinsichtlich des zeitlichen Einsatzes und der Kurzfristigkeit des Einsatzes auf. Zu weiteren Vorteilen zählen insbesondere die geringen Kosten des Direktmarketings bei der Ansprache kleinerer Zielgruppen im B2B-Bereich und die leichte Messbarkeit anhand von Rücklaufquoten. Von großem Nutzen ist die hervorragende Möglichkeit des integrativen Einsatzes von Direktmarketing-Aktivitäten. In Kombination mit anderen Kommunikationsinstrumenten

⁸⁹ vgl. Unger und Fuchs (2005) S. 259

⁹⁰ vgl. Wicher und Maier (1996) S. 103

⁹¹ vgl. Fuchs (2003) S. 138

können sehr gut Synergieeffekte realisiert werden.⁹² Direktmarketing erlaubt durch die selektive Ansprache der Zielpersonen eine engere Streuung und dadurch geringere Streuverluste. Der Informationswert der Botschaften ist durch die freie Wahl der Aufmachung höher als bei der klassischen Werbung und die Botschaften erhalten auch die ungebrochene Aufmerksamkeit der Zielpersonen.⁹³

Die Nachteile des Direktmarketings speziell bei einer großen Zielgruppe sind, dass es nicht immer kostengünstig und mühelos auszuführen ist und, dass der Erfolg sehr stark von der Qualität der Kontaktinformationen abhängt. Durch den zunehmenden Einsatz von Direct Mails kann es unter Umständen auch zu einer ablehnenden Reaktion bei den Zielpersonen kommen,⁹⁴ insbesondere da bei einigen Zielgruppen schon eine Überhäufung mit Direktmarketing auftritt. Dies zeigt sich auch durch generell rückläufige Responsequoten.⁹⁵

2.3.5. Off- und Online Kommunikation

Die technischen Entwicklungen im EDV-Bereich haben zahlreiche neue elektronische Medien hervorgebracht. Besonders hervorzuheben sind hierbei natürlich die Internetmedien, die in den letzten Jahren einen großen Einfluss in der Unternehmenskommunikation gewonnen haben. Diese so genannten Neuen Medien lassen sich grob in zwei Hauptgruppen unterteilen, in die Offline- und die Online-Medien:

Bei den Offline-Medien werden EDV-Datenträger benutzt. Auf diesen sind Informationen gespeichert, die jederzeit abgerufen werden können. Der User benutzt dabei ein lokales Computersystem. Er steht jedoch nicht mit anderen Systemen oder Nutzern in Verbindung (z.B. CD-ROMs). Bei Online-Systemen steht der User dagegen mit weiteren Systemen in Verbindung, durch die er mit anderen Nutzern kommunizieren kann. Das Paradebeispiel dafür ist das World Wide Web.

⁹² vgl. Unger und Fuchs (2005) S. 270f

⁹³ vgl. Pepels (1994) S. 334 und Merbold (1994) S. 172

⁹⁴ vgl. Unger und Fuchs (2005) S. 271

⁹⁵ vgl. Merbold (1994) S. 173

Die Neuen Medien haben Erneuerungen hervorgebracht, die den Unternehmen ganz neue Möglichkeiten bieten, mit Interessengruppen in Kontakt zu treten oder auch etwa bei der Gestaltung von Kooperationen und Geschäftsprozessen sowie bei der Verbesserung von Wertschöpfungsprozessen.⁹⁶ Zurzeit werden die neuen Medien meist nur als Ergänzung zu anderen Medien genutzt. Die beinahe unaufhaltsame Digitalisierung der Gesellschaft führt jedoch zu einer immer stärkeren Nutzung des Internets als Werberaum.⁹⁷

Charakteristika der Neuen Medien

Die speziellen Charakteristika der Neuen Medien eröffnen exzellente Einsatzmöglichkeiten in der B2B-Kommunikation. Zu diesen Eigenschaften zählt unter anderem die Multifunktionalität. Damit ist die Möglichkeit der Nutzung dieser Medien für verschiedene Formen der Kommunikation zwischen Unternehmen und den Zielpersonen gemeint. Der Bogen reicht dabei von der interaktiven Individualkommunikation bis zur Massenkommunikation. Es sind Formen der reinen Kommunikation genauso möglich wie der Vertrieb von Produkten.⁹⁸ Eine weitere wichtige Eigenschaft ist die Interaktivität, also das aufeinander bezogene Handeln zwischen Sender und Empfänger. Dies ermöglicht eine Reaktion auf die besonderen Bedürfnisse, Wünsche und Interessen des jeweiligen Kommunikationspartners. Bei der Interaktion zeigt sich eine zusätzliche Eigenheit der Neuen Medien, die räumlich-zeitliche Unbegrenztheit. So sind die Kommunikationspartner - im Gegensatz zum Telefon - nicht mehr unbedingt an räumliche und zeitliche Begebenheiten gebunden. Eine gleichzeitige Kommunikation mit anderen Personen ist zwar weiterhin möglich aber nicht unbedingt notwendig.⁹⁹ Außerdem können die neuen Medien praktisch von überall auf der Welt benutzt werden können.¹⁰⁰ Bei den Online-Medien besteht außerdem prinzipiell die Möglichkeit, dass die angebotenen Informationen zu jeder Zeit egal von wo auf der Welt aktualisiert werden, sodass die Informationen immer auf den neuesten Stand gehalten werden können.¹⁰¹ Die Datenmächtigkeit ist eine weitere Besonderheit der neuen Medien. Das bedeutet, dass durch das Internet eine praktisch unbegrenzte

⁹⁶ vgl. Fuchs (2003) S. 147

⁹⁷ vgl. Hofbauer und Hohenleitner (2005) S. 219

⁹⁸ vgl. Busch et al. (2001) S. 449

⁹⁹ vgl. Hofbauer und Hohenleitner (2005) S. 219

¹⁰⁰ vgl. Busch et al. (2001) S. 449

¹⁰¹ vgl. Fuchs (2003) S. 148

Informationsmenge abrufbar ist. Ein weiteres spezielles Merkmal der neuen Medien ist ihre Multimedialität. Die Kommunikation kann durch eine kombinierte Gestaltung der Botschaft durch Text, Graphik, Audio- und Videosequenzen erfolgen und dadurch verschiedene Sinne zur gleichen Zeit ansprechen.¹⁰²

Offline-Kommunikation

Bei der Offline-Kommunikation ist die CD-ROM das dominierende Medium. DVDs werden dabei aber aufgrund der höheren Speicherkapazität immer wichtiger. Diese Datenträger werden hauptsächlich im Rahmen des Direkt Marketings benutzt, um den Interessensengruppen Informationen sowie die Präsentation von Produkten und Unternehmensleistungen zukommen zu lassen.

Die Vorteile der Offline-Medien gegenüber den herkömmlichen Printmedien sind die weitaus höhere Informationsspeicherkapazität und die deutlich billigeren Produktions-, Versand- und Portokosten. Außerdem können die Informationen permanent und schnell über das Internet aktualisiert werden.¹⁰³

Online-Kommunikation

Das Internet bietet eine Vielzahl von Instrumenten für die B2B-Kommunikation. Die wichtigsten Online-Tools sind Unternehmenswebsites, Onlinewerbung und Emails bzw. Newsletter. In der B2B-Marktkommunikation haben Online-Medien bereits eine sehr hohe und noch immer stetig wachsende Bedeutung. Laut einer Studie sind über zwei Drittel der Manager von ihrem Arbeitsplatz aus täglich mehr als 15 Minuten online. 39 Prozent aller Entscheidungsträger knüpfen über das Internet geschäftliche Kontakte bzw. benutzen das Internet zur Pflege der Kontakte und 86 Prozent aller Befragten nutzen das Internet, um berufliche Informationen zu suchen.¹⁰⁴ Die Ergebnisse dieser Studie werden bestätigt durch

¹⁰² vgl. Hofbauer und Hohenleitner (2005) S. 219

¹⁰³ vgl. Höft (2003) S. 108

¹⁰⁴ vgl. Europa Fachpresse Verlag GmbH [Zugriff am 04.07.2007a]

die Studie „Wirkungs-Analyse Fachmedien“, die feststellte, dass 89 Prozent der professionellen Entscheider das Internet als Informationsquelle nutzen.¹⁰⁵

Die Unternehmenswebsite

Die Website stellt die Basis des Internetauftritts jedes Unternehmens dar. Sie repräsentiert das Unternehmen, seine Produkte und Dienstleistungen nach außen. Auf einer Website sind idealerweise alle Informationen zu finden, die ein Interessent sucht bzw. für diesen von Relevanz sein könnte. Um Entscheidungsträger in B2B-Märkten anzusprechen, müssen Websites klar navigierbar und bedienerfreundlich sein.¹⁰⁶ Ein weiterer Erfolgsfaktor für eine Website ist, dass dem Kunden durch das Internet-Angebot ein zusätzlicher Nutzen geboten wird (z.B. zusätzliche Kontakte, Informationen). Außerdem muss darauf geachtet werden, dass eine aktive Integration der User stattfindet und, dass das Angebot auf die individuellen Einstellungen und Bedürfnisse der Besucher abgestimmt wird. Eine individualisierte Website erzeugt beim Nutzer ein Gefühl von Exklusivität und Vertrauen.¹⁰⁷ Ausschlaggebend für den Erfolg der Internet-Präsenz ist auch der Umstand, dass mögliche Interessenten und Kunden auf die Online-Aktivitäten überhaupt aufmerksam gemacht werden müssen. Dazu bieten sich sowohl im Internet als auch außerhalb des Netzes zahlreiche Möglichkeiten an. Online kann dies durch Hinweise in passenden Newsgroups, durch die Registrierung in Suchmaschinen und durch Einträge in Branchen- und Spartendiensten erfolgen. Weitere Möglichkeiten sind etwa die Aufnahme in regionale Informationsdienste, Hyperlinks in Diensten anderer Anbieter und Bannerwerbungen auf anderen Websites. Außerhalb des Netzes kann die Webadresse auf Geschäftspapieren und Visitenkarten angezeigt werden, es können gezielte Direktmarketing-Aktionen für die Online-Angebote durchgeführt werden oder auch die Webadresse in die klassische Mediawerbung integriert werden.¹⁰⁸

Funktionen und Ziele

Die Aufgaben einer Website sollten nicht auf eine bloße Informations- und Präsentationsfunktion reduziert werden. Ein guter Internetauftritt kann zu einer Steigerung

¹⁰⁵ vgl. Wirkungs-Analyse Fachmedien (2006) S. 4

¹⁰⁶ vgl. Europa Fachpresse Verlag GmbH [Zugriff am 04.07.2007b]

¹⁰⁷ vgl. Fuchs (2003) S. 153

¹⁰⁸ vgl. Unger und Fuchs 2005, S.327

sowohl des Bekanntheitsgrades, des Images als auch der Kundenzufriedenheit führen. In weiterer Folge kann dadurch nicht nur eine effiziente Gewinnung von Neukunden erzielt werden sondern auch eine erfolgreiche Bindung bereits bestehender Kunden an das Unternehmen. Eine zusätzliche, sehr wichtige Funktion einer Website ist die Kommunikation mit Kunden und Interessenten.¹⁰⁹ Dies kann auf verschiedene Weise erfolgen und reicht von allgemeinen Informationen über das Unternehmen und dessen Produkte über die Möglichkeit zur Kontaktaufnahme per Email bis hin zum eCommerce-Portal.

Der Begriff eCommerce (auch electronic commerce oder eBusiness genannt) bezeichnet „[...] den Geschäftsverkehr zwischen Unternehmen untereinander (Business to Business) oder zwischen Unternehmen und ihren Kunden (Business-to-consumer), der ganz oder teilweise über das Internet oder ähnliche offene oder geschlossene Computernetze (Extranet, Minitel) abgewickelt wird.“¹¹⁰ eCommerce beinhaltet „einerseits den Verkauf von Produkten und Dienstleistungen über Internet, andererseits die Bereitstellung von Angeboten, die Abwicklung von Bestellungen, die Bezahlung, das Einholen von Informationen usw. via Internet“¹¹¹ und umfasst auch alle unterstützenden und begleitenden Kommunikations- und Informationsprozesse.¹¹²

Unter Portalen versteht man „Informations-, Kommunikations-, Marketing- und Handelsplattformen im Internet [...], die Anbieter und Nachfrager von Leistungen auf einem virtuellen Marktplatz zusammenbringen und es ermöglichen, dass beide Seiten miteinander kommunizieren und Geschäfte miteinander abschließen“.¹¹³ Die Errichtung eines eCommerce-Portals ermöglicht aufgrund der globalen Präsenz des Internets die Integration internationaler Partner in betriebliche Prozesse und eine schnelle, direkte und intensive Koordination bzw. Kooperation zwischen den verschiedenen Parteien. Das trifft besonders in der Informations- und Angebotsphase zu. Bei Transaktionen komplexer,

¹⁰⁹ vgl. Fuchs 2003, S.152

¹¹⁰ vgl. [IT-artwork] [Zugriff am 09.08.2007]

¹¹¹ Ergenziner, R., Thommen, J.-P., Marketing – vom klassischen Marketing zu Customer Relationship Management und E-Business, Zürich 2001, S. 296 nach Fuchs (2003) S.159

¹¹² vgl. Langner (2002) S.170

¹¹³ von Hagen und Christophers (2002) S. 192

erklärungsbedürftiger Produkte und Leistungsbündel kann die Online-Kommunikation die direkte, persönliche Kommunikation nicht ersetzen.¹¹⁴

Bannerwerbung

Banner sind im übertragenen Sinn die Plakate des Internets. Sie werden auf unternehmensfremden Websites angebracht. Durch Anklicken der Banner wird der User über einen Link zur Website des werbenden Unternehmens weitergeleitet.

Im Rahmen einer Studie wurde die Erreichbarkeit deutscher Führungskräfte durch Online-Werbung untersucht. Dabei wurde festgestellt, dass das Internet auch als Werbeinstrument für die Zielgruppe „Manager“ sehr gut geeignet ist. Laut den Ergebnissen der Studie, für die 52 Führungskräfte befragt wurden, gehören Manager zu den regelmäßigen Web-Nutzern. Damit Werbebanner allerdings erfolgreich sind, müssen sie eine für die Manager prägnante Aussage besitzen oder durch ein ansprechendes Design bestechen. Sie sollten den Managern einen neuen Nutzen bringen, z.B. in Form neuer Web-Adressen. Erst unter diesen Voraussetzungen werden sie von den Befragten akzeptiert. Die Studie zeigt außerdem, dass Manager im Internet vor allem in Online-Wirtschaftszeitungen, überregionalen Tageszeitungen und in deren Newslettern recherchieren.¹¹⁵

Emails und Newsletters

Emails sind gemeinhin bekannt als briefartige Nachrichten, die auf elektronischem Weg zwischen Computern übertragen werden. Newsletters sind Emails, die meist in periodischer Form aktuelle Informationen an mehrere Adressaten gesendet werden. Die Zielpersonen müssen dafür ihr Interesse bekundet haben. Ansonsten besteht die Gefahr, dass diese von den Empfängern kaum bzw. gar nicht akzeptiert werden („Spam“). Emails und Newsletters besitzen in der B2B-Kommunikation eine sehr große Bedeutung. 94 Prozent der B2B-Entscheider geben das Erhalten von Briefen und Information durch Emails als die wichtigste

¹¹⁴ vgl. Fuchs (2003) S. 161

¹¹⁵ vgl. Europa Fachpresse Verlag GmbH [Zugriff am 04.07.2007c]

Anwendung im Internet an.¹¹⁶ Mehr als die Hälfte aller Manager haben Newsletter abonniert. Diese werden hauptsächlich von Online-Medien bezogen und nur zu 16 Prozent von anderen Unternehmen.¹¹⁷

Emails und Newsletter eignen sich hervorragend im Rahmen des Direktmarketings sowohl zur Individual- als auch zur Massenkommunikation. Die Beschreibung von Unternehmensleistungen und Produkten sowie die Information über Veranstaltungen stehen dabei als Aufgabenfelder im Vordergrund. Ein wesentlicher Vorteil von Emails gegenüber dem konventionellen Brief und dem Fax besteht in den sehr geringen Kosten und der schnellen, flexiblen und aktuellen Benützung. Emails können multimedial aufbereitet werden und Anhänge können beliebig hinzugefügt werden. Die einfache Individualisierbarkeit und die leichte Messbarkeit zählen zu den weiteren Vorteilen des Emailmarketings.¹¹⁸

2.3.6. Interpersonelle Kommunikation

Das direkte Gespräch von Mensch zu Mensch ist für das B2B-Marketing von herausragender Bedeutung und stellt „[...] die vollkommenste Form der Kommunikation im Marketing“ dar.¹¹⁹ Die persönliche Kommunikation mit unterschiedlichen Interessensgruppen kann als eigenständiges Instrument auftreten, sie wird aber häufig mit anderen Kommunikationsinstrumenten kombiniert. Dies ist etwa bei Messen, Seminaren oder Kongressen der Fall.

Funktionen und Ziele

Der besondere Stellenwert der persönlichen Kommunikation lässt sich einerseits zurückführen auf die große Bedeutung von Vertrauen bei längerfristigen Geschäftsbeziehungen. Das persönliche Gespräch ist unter allen

¹¹⁶ vgl. Europa Fachpresse Verlag GmbH [Zugriff am 04.07.2007d]

¹¹⁷ vgl. Europa Fachpresse Verlag GmbH [Zugriff am 04.07.2007e]

¹¹⁸ vgl. Hofbauer und Hohenleitner (2005) S. 279

¹¹⁹ Wicher und Maier (1996) S. 73

Kommunikationsinstrumenten jenes, das zwischen Geschäftspartnern Vertrauen am effektivsten aufbauen kann. Andererseits ist die persönliche Kommunikation deshalb so wichtig, weil sie eine Vielzahl von Funktionen im Gespräch erfüllen kann.

Eine der Hauptfunktionen der persönlichen Kommunikation ist die Informationsfunktion. Dazu zählt die Bekanntmachung von Neuigkeiten, die Vermittlung von Informationen über Produkte und Dienstleistungen oder auch die Unternehmensprofilierung und die Abgrenzung der Firma vom Wettbewerb. Zu den weiteren maßgeblichen Funktionen, welche die persönliche Kommunikation erfüllen kann, gehört die Erschließung neuer Zielgruppen bzw. das Anbahnen von Kontakten. Eine weitere Aufgabe der persönlichen Kommunikation ist die Verbesserung der Kundenbindung bzw. die Bindung der Partner an das Unternehmen, da durch das persönliche Gespräch eine intensive zwischenmenschliche Beziehung aufgebaut werden kann.¹²⁰ Der große Vorteil der persönlichen Kommunikation ist der individuelle, dialogorientierte und integrative Kontakt mit den Interessensgruppen, welcher einzigartig unter allen Kommunikationsinstrumenten ist. Potentielle Kunden und Partner sehen ihre Anliegen naturgemäß als etwas Spezielles an. Dementsprechend erwarten sie sich vom Kommunikationspartner kein Pauschalangebot, sondern ein auf sie zugeschnittenes Konzept, eine individuelle Lösung. Das persönliche Gespräch bietet dabei von allen Kommunikationsinstrumenten die beste Möglichkeit auf diese Bedürfnisse einzugehen. Auch noch während eines Gesprächs gewinnt man neue Informationen über den Gesprächspartner und kann diese in die persönliche Kommunikation einfließen lassen. Neben der Individualität des persönlichen Gesprächs ist auch die Integration des Gesprächspartners ein zentraler Punkt. Dadurch kann auch der Aufbau und das Aufrechterhalten von Vertrauen gefördert werden. Der Gesprächspartner muss in den gemeinsamen Kommunikationsprozess vollkommen integriert werden. Das bedeutet, dass man den Gesprächspartner gleichberechtigt zu Wort kommen lässt und seinen Anliegen genügend Zeit widmet. Das persönliche Gespräch darf auf gar keinen Fall zu einem Monolog werden.¹²¹ Von großer Bedeutung ist auch die Beeinflussungsfunktion, die bei der persönlichen Kommunikation von allen Kommunikationsinstrumenten am meisten ausgeprägt ist. Vor allem bei komplexen Angeboten und Dienstleistungen muss die persönliche Kommunikation zusätzlich noch Beratungs- und Betreuungsfunktion

¹²⁰ vgl. Bruhn, M., Kommunikationspolitik, München 1997, S. 688 nach Unger und Fuchs (2005) S. 272

¹²¹ vgl. Wicher und Maier (1996) S. 81

übernehmen. Die persönliche Kommunikation kann zusätzlich auch eine Profilierungsfunktion übernehmen, wenn sich das Unternehmen durch den Einsatz von persönlichen Gesprächen etwa als besonders kunden- und dialogorientiert darstellen will. Aufgrund der vielen Kombinationsmöglichkeiten mit anderen Kommunikationsinstrumenten können durch die persönliche Kommunikation zusätzlich Synergie- und Multiplikatoreneffekte entwickelt werden.¹²²

2.3.7. Messen und Ausstellungen

Messen und Ausstellungen sind zeitlich begrenzte Veranstaltungen, auf denen eine Vielzahl von Ausstellern aus einem oder mehreren Wirtschaftszweigen ihre Produkte und Dienstleistungen präsentieren, vertreiben oder darüber informieren. Sie besitzen im B2B-Bereich im Gegensatz zum B2C-Markt eine relativ große Bedeutung. Im weiteren Verlauf dieses Kapitels werden diese beiden Veranstaltungsformen unter dem Begriff „Messe“ subsumiert, da die Unterschiede zwischen Ausstellungen und Messen nur sehr gering sind. Diese beziehen sich auf die Besucherstruktur, die sich bei Messen überwiegend aus einem Fachpublikum zusammensetzt. Ausstellungen richten sich an eine allgemeine, interessierte Öffentlichkeit. Messen eher verkaufsorientiert, der Fokus von Ausstellungen liegt hingegen mehr auf der Informationsfunktion.¹²³ In den letzten Jahren hat sich der Charakter von Messen allerdings verändert. So verlagert sich der Schwerpunkt von Messebeteiligungen immer mehr weg von der Verkaufsfunktion hin zu Informations-, Kontakt- und Kommunikationsaufgaben.¹²⁴

Die Messe als Kommunikationsinstrument stellt an sich nur eine Plattform für andere Kommunikationsaktivitäten dar, da sie u.a. das persönliche Gespräch zwischen Anbieter und Nachfrager ermöglicht. Daher ist eine enge Verflechtung der Messebeteiligung in den verschiedenen Messephasen mit anderen Kommunikationsinstrumenten kennzeichnend.¹²⁵

Für den Erfolg einer Messebeteiligung ist es entscheidend in der Messe-Vorphase Interesse zu erwecken. Dies kann etwa durch das Versenden von Einladungen und

¹²² vgl. Fuchs (2003) S. 129f

¹²³ vgl. Unger und Fuchs (2005) S. 280f

¹²⁴ vgl. Wenge und Müller (1993) S. 731

¹²⁵ vgl. Wicher und Maier (1996) S. 85

Informationen im Rahmen von Direktmarketing-Aktivitäten oder durch die Berichterstattung in Fachzeitschriften erfolgen. Diese Maßnahmen sollten rund ein Monat vor Beginn der Messe geschehen. Aber auch Mediawerbung, PR und persönliche Kommunikation können dazu beitragen, bei Zielpersonen das Interesse an der Messe zu steigern. In der Messe-Phase selbst kann eine Vielzahl von Instrumenten und Marketingtools verwendet werden. Die Palette reicht dabei von Plakaten und Werbungsanzeigen im Messekatalog bzw. in der Messezeitung bis hin zur Beteiligung an Events, Pressekonferenzen und Seminaren. In der Messe-Nachphase ist es wichtig, dass die Informationen relativ schnell ausgewertet werden. Daher sollten die Kommunikationsmaßnahmen (z.B. Direktmarketing bei Interessenten) maximal ein Monat nach Ende der Messe erfolgen. Die Devise lautet: Je früher ein Interessent erreicht wird, desto besser.¹²⁶

Vor- und Nachteile

Da die Messe als Forum für die persönliche Kommunikation zwischen Marktakteuren fungiert, treffen darauf auch ähnliche Vorteile zu. Die Messebeteiligung lässt eine individuelle und interaktive Kommunikation zu. Dies trägt nicht nur zum Aufbau von Vertrauen und Glaubwürdigkeit zwischen den Kommunikationspartnern bei, sondern ermöglicht außerdem noch eine sofortige Konkretisierung des Informationsbedarfes. Die persönliche Kommunikation kann auf einer Messe zusätzlich z.B. durch Multimediatools unterstützt werden. So kann ein „einfaches“ Informationsgespräch zu einer Infotainment-Präsentation erweitert werden, die den Interessenten auf allen menschlichen Sinnen anspricht. Dies verleiht der Messe einen gewissen Ereignis- und Erlebnischarakter.¹²⁷

Messen ermöglichen auch eine relativ unkomplizierte Kontakthanbahnung bzw. Vertiefung bestehender Kontakte mit zukünftigen Geschäftspartnern auf einem adäquaten hierarchischen Niveau. Sowohl dem Aussteller als auch dem Interessenten wird dabei eine möglichst umfassende Markttransparenz gewährleistet. Das ist für potentielle Abnehmer von offensichtlichem Vorteil, da sie an einem Ort und in einem festen Zeitrahmen verschiedene Produkte und Dienstleistungen direkt miteinander vergleichen können. Aber auch die Aussteller haben die seltene Möglichkeit vor Ort Marktforschung betreiben zu

¹²⁶ vgl. Fuchs (2003) S. 122f

¹²⁷ vgl. Wicher und Maier (1996) S. 88

können, indem sie sich nicht nur über die direkten Konkurrenten, sondern auch über die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden informieren.¹²⁸ Auch aus dem Blickwinkel der Public Relations kann eine Messebeteiligung von hohem Nutzen sein. Messen stellen einen attraktiven Anziehungspunkt für Journalisten aus den Fach- und Wirtschaftsmedien dar. Unternehmen können so mit relativ geringem Zeit- und Geldaufwand viele Journalisten und in der Folge dadurch eine breite Öffentlichkeit erreichen.¹²⁹

Einer der Nachteile einer Messebeteiligung ist der finanzielle und organisatorische Aufwand, da z.B. für die Miete der Ausstellungsfläche, die Umsetzung unterstützender Kommunikationsinstrumente und die Schulung und Bezahlung des Standpersonals mitunter sehr hohe Kosten anfallen. Der institutionelle Charakter der Messe führt zu einem weiteren Nachteil gegenüber anderen Kommunikationsinstrumenten, die geringe Disponibilität.¹³⁰ Das hat zur Folge, dass eine Messebeteiligung nur jenen Informationsbedarf abdecken kann, der bis zum Zeitpunkt der Messe anfällt bzw. bis dahin aufgeschoben werden kann.¹³¹

2.3.8. Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit)

„Public Relations ist das geplante und fortdauernde Bemühen, Wohlwollen und gegenseitiges Verständnis zwischen einer Organisation und ihrer Öffentlichkeit herzustellen und zu erhalten.“¹³²

Laut dieser Definition bezieht sich der Schwerpunkt der PR hauptsächlich auf das Unternehmen und weniger auf die einzelnen Produkte.

¹²⁸ vgl. Ziegler, R., Entwicklungstendenzen des Messewesens – Internationales Messewesen, Entwicklung des Messewesens in der Bundesrepublik Deutschland und in München, Ifo – Institut für Wirtschaftsforschung e.V. (Hrsg.), München 1987, S. 2; Rost, D., Messen als Kommunikationsinstrument. In: Messen als Marketinginstrument, Deutsche Werbewissenschaftliche Gesellschaft e.V. (Hrsg.), 1983, S. 102 nach Wenge und Müller (1993) S. 731

¹²⁹ vgl. Wicher und Maier (1996) S. 88

¹³⁰ vgl. Berndt (1994) S. 711

¹³¹ vgl. Wicher und Maier (1996) S. 89

¹³² Institute of Public Relations nach Fill (2001), S.426

Funktionen und Ziele

Neben dem Aufbau von Wohlwollen und Verständnis zwischen dem Unternehmen und anderen Marktakteuren zählen auch zahlreiche weitere Funktionen zum Aufgabenbereich der Öffentlichkeitsarbeit. Unter anderem informiert PR interne und externe Stakeholder über die charakteristischen Eigenschaften eines Unternehmens und/oder dessen Produkte. PR unterstützt den Aufbau, die Änderung und die Pflege des Unternehmensimages bei den relevanten Zielgruppen. Die Anerkennung des Unternehmens in der Öffentlichkeit erhöht darüber hinaus den Absatz und kann auch zu einer Harmonisierung und Stabilisierung der wirtschaftlichen, betrieblichen und gesellschaftlichen Verhältnisse führen. Vor allem bei kritischen Geschäftssituationen kann sich dieser Umstand von großem Nutzen erweisen. Öffentlichkeitsarbeit erfüllt zusätzlich auch eine Kontinuitätsfunktion. Das bedeutet, dass durch den Einsatz von PR ein einheitlicher Unternehmensstil über einen längeren Zeitraum bewahrt werden kann.¹³³

Instrumente der PR

Public Relations ist sehr breit gefächert und verfügt über eine Vielzahl von Instrumenten und Anwendungsmöglichkeiten, die sich oftmals auch mit anderen Kommunikationsinstrumenten überschneiden. Grundsätzlich kann PR in intern-orientierte und extern-orientierte Instrumente unterteilt werden. Nachfolgend wird aufgrund der Fragestellung dieser Arbeit nur der externe Ansatz weiterverfolgt.

Die Instrumente der externen PR richten sich vor allem an die Akteure am Absatz- bzw. am Beschaffungsmarkt, sowie an private Interessensgruppen und an öffentliche Stellen. Zusätzlich kann man auch jene Aktivitäten zur externen PR zählen, die auf sogenannte Multiplikatoren abzielen. Unter einem Multiplikator versteht man eine Person, die ihr Wissen bzw. ihre Meinung an andere weitergibt und imstande ist diese damit zu beeinflussen. Dazu gehören insbesondere neben Prominenten und Lehrenden vor allem Journalisten.¹³⁴

¹³³ vgl. Bruhn, M., Kommunikationspolitik, 1997, S. 547 nach Fuchs (2003) S. 165

¹³⁴ vgl. Pepels (1994), S. 341ff

Die Instrumente der Presse- und Medienarbeit sind u.a. Pressekonferenzen, Pressemitteilungen, Interviews, Journalistenreisen, Redaktionsbesuche, Leserbriefe und PR-Anzeigen.¹³⁵ Da Fachzeitschriften für B2B-Entscheidungsträger eine wichtige Informationsquelle darstellen, ist die Fachpressearbeit im B2B-Bereich ein wichtiger Bestandteil der PR-Arbeit. Zu den bedeutendsten Instrumenten zählen neben „klassischen“ Berichten über Pressekonferenzen und Pressemitteilungen besonders Fachaufsätze. Diese bieten eine spezielle Möglichkeit, wodurch sich Personen und Unternehmen profilieren können. In einem Fachaufsatz schreibt z.B. ein leitender Mitarbeiter zu einer bestimmten Thematik einen Aufsatz und zeigt damit in der Fachpresse seine thematische Kompetenz. Die Vorteile dieser Form der Pressearbeit liegen nicht nur darin, dass sie praktisch keine Kosten verursacht, sondern auch, dass solchen Pressepublikationen eine besonders hohe Objektivität und Glaubwürdigkeit entgegengebracht wird. Ein vertrauensvolles Verhältnis zu Journalisten ist allerdings eine Voraussetzung für diese Form der Pressearbeit. Dafür ist eine kontinuierliche Beziehung zu den Journalisten erforderlich, denen regelmäßig aktuelle, exklusive und relevante Informationen zur Verfügung gestellt werden sollte.¹³⁶

Neben der Presse- und Medienarbeit kann man die einzelnen PR-Instrumente aufgrund ihrer Eigenschaften zwei weiteren Gruppen zuordnen. Zur Gruppe der PR-Kommunikation mit eigenen Print- und audiovisuellen Medien zählen zum Beispiel Imagebroschüren, Unternehmensfilme und –CD-ROMs, die Internet-Präsenz und Kundenzeitschriften. Die dritte Gruppe ist die Aktions- und Veranstaltungskommunikation. In diese Gruppe fallen Instrumente wie Ausstellungen und Messe-PR, Tage der offenen Tür, Konferenzen, Podiumsdiskussionen¹³⁷ und Preisverleihungen. Im Rahmen von Preisverleihungen werden z.B. im Namen eines Unternehmens Preise an Forscher verliehen, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf einem bestimmten Forschungsgebiet erzielt haben. Die Unterstützung der Wissenschaft wird dabei dazu genutzt, eine bestimmte kommunikative Wirkung bei der Zielgruppe zu erreichen.¹³⁸

¹³⁵ vgl. Unger und Fuchs (2005) S. 240

¹³⁶ vgl. Fuchs (2003) S. 166

¹³⁷ vgl. Unger und Fuchs (2005) S. 240

¹³⁸ vgl. Hermanns (1993) S. 642

2.3.9. Sponsoring

Unter Sponsoring versteht man jene Kommunikationsmaßnahmen, „[...] bei der ein Unternehmen bestimmte, z.B. kulturelle oder sportliche Veranstaltungen oder Aktionen finanziell unterstützt und dafür an exponierter Stelle genannt werden möchte.“¹³⁹ Eine umfassendere Definition beschreibt Sponsoring als „die Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle von Zuwendungen (Finanz-, Sach- und/oder Dienstleistungen) des Unternehmens (=Sponsor) an eine Person, Personengruppe, Organisation oder Institution (=Gesponserter) aus dem gesellschaftlichen Umfeld des Unternehmens gegen die Gewährung von Rechten zur kommunikativen Nutzung von Personen, Personengruppen, Organisationen oder Institutionen und/oder Aktivitäten des Gesponserten (=Gegenleistung) auf der Basis einer vertraglichen Vereinbarung.“¹⁴⁰

Im Rahmen der B2B-Kommunikation entfaltet das Kommunikationsinstrument meist nur eine relativ geringe Wirkung. Die Gründe dafür sind die relativ kleinen Zielgruppen, die maximal eine Namens- und Markenpräsentation zulassen, und die hohe Erklärungsbedürftigkeit industrieller Angebote. Um wirkungsvolle, nachhaltige Langzeiteffekte erzielen zu können, sind Wiederholungsanstöße von großer Bedeutung. Diese sind im B2B-Bereich allerdings selten.¹⁴¹

Funktionen und Ziele

Die Informationsfunktion des Sponsorings ist relativ limitiert. Unternehmensbotschaften können nur in sehr geringem Umfang an die Zielpersonen weitergegeben werden. Dadurch ist Sponsoring auch nicht imstande die Gesamtheit der Kommunikationsziele im selben Ausmaß wie andere Instrumente zu realisieren. Deshalb muss es als ein übergreifendes und komplementäres Kommunikationsinstrument angesehen werden.¹⁴² Eines der beiden grundsätzlichen Wirkungspotentiale des Sponsorings ist der Aufbau, die Verbesserung bzw. die Aufrechterhaltung eines bestimmten Unternehmensimages. Die Imagewirkung wird zum einen durch die Wahrnehmung des Sponsors als Förderer erzielt, zum anderen versucht der

¹³⁹ Fill (2001) S. 457

¹⁴⁰ Schnettler und Wendt (2003) S. 122f

¹⁴¹ vgl. Merbold (1994) S. 147f

¹⁴² vgl. Erlinger (1998) S. 93

Sponsor eine assoziative Verbindung zum Gesponserten aufzubauen. Dabei sollen bestimmte positive Attribute des Gesponserten auf den Sponsor übergehen und beim Aufbau von Sympathie bei der Zielgruppe förderlich sein. Neben der Imagewirkung lassen sich dem Sponsoring auch Wissenswirkungen zuweisen. Dabei nutzt der Sponsor den Aufmerksamkeitswert des Sponsorobjekts zur Steigerung des eigenen Bekanntheitsgrades.¹⁴³ Aufgrund dieser beiden Wirkungspotentiale lassen sich neben den obengenannten Aspekten weitere spezifische Sponsoring-Ziele verfolgen. Dazu zählen der Aufbau, die Verbesserung und die Intensivierung des Kundenkontaktes bzw. die Kontaktpflege mit wichtigen Dialoggruppen.¹⁴⁴ Laut einer Studie der Zeitschrift „Fundraising aktuell“ geben 90,8% der sponsernden Unternehmen an, dass sie damit den Aufbau bzw. die Verbesserung der Kundenbindung verfolgen. Die Neukundengewinnung ist für 73,3% ein Kommunikationsziel.¹⁴⁵ Weitere Ziele sind eine genauere Zielgruppenansprache, die Unterstützung der Corporate Identity und die Realisierung von Synergieeffekten im Rahmen der integrierten Kommunikation.¹⁴⁶

Anwendungsbereiche des Sponsorings

Die beiden Hauptbereiche des Sponsorings sind Sport- und Kultursponsoring, wobei das Sportsponsoring die meiste Aufmerksamkeit auf sich zieht. Daneben gibt es allerdings noch eine Palette weiterer Bereiche, in denen Sponsoring vorkommt, wie Medien-, Öko- und Wissenschafts- bzw. Forschungssponsoring. Da die Mehrheit der Sponsoringfelder nicht in den Kontext dieser Arbeit fallen, wird im Folgenden allerdings nur auf die beiden letztgenannten Bereiche, die zusammen unter dem Begriff „Sozio-Sponsoring“ zusammengefasst werden, eingegangen.

¹⁴³ vgl. Fößleitner, M., Universitätssponsoring – universitäres Engagement von Unternehmen, Wien 1989, S. 63 nach Hermanns (1993) S. 643ff

¹⁴⁴ vgl. Schnettler und Wendt (2003) S. 123

¹⁴⁵ vgl. Konrad Höß [Zugriff am 15.08.2007]

¹⁴⁶ vgl. Schnettler und Wendt (2003) S. 123

Sozio-Sponsoring

Beim Sozio-Sponsoring geht es darum, einzelne Projekte aber auch staatliche und nicht-staatliche Institutionen in Wissenschaft und Bildung sowie im Gesundheits- und Sozialwesen zu fördern. Es ist jene Form des Sponsorings, die laut einer Umfrage in Zukunft am meisten an Bedeutung gewinnen wird. 51% der befragten Manager haben dieser Art des Sponsorings den größten Bedeutungszuwachs vorhergesagt.¹⁴⁷

Sozio-Sponsoring trägt vor allem zur Bildung und Stärkung der Corporate Identity bei. Bei den Attributen, die durch das Wissenschafts-Sponsoring vom Gesponserten auf den Sponsor transferiert werden, handelt es sich meist um Eigenschaften wie Wissen, Kompetenz, Seriosität, Verantwortungsbewusstsein, Zukunftsorientierung und Fortschrittlichkeit. Das Unternehmen zeigt damit auch die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung und erhöht so außerdem seine Sympathiewerte und die Bindung der Zielgruppe an das Unternehmen. Zu den Faktoren, die eine erfolgreiche Realisation ermöglichen, zählen zweifellos eine wahrgenommene Glaubwürdigkeit und Akzeptanz bei den Zielgruppen. Um dies zu gewährleisten, muss sich der Sponsor mit den Zielen des Gesponserten identifizieren und sich damit intensiv inhaltlich auseinandersetzen. Sozio-Sponsoring hat allerdings den Nachteil, dass es meist nur eine geringe Medienpräsenz hat.¹⁴⁸

Ein eigener Bereich des Sozio-Sponsorings ist das Hochschulsponsoring. Die Palette an Sponsoringleistungen reicht dabei von der Bereitstellung von Praktikumsplätzen, bis zu Sachleistungen wie der Finanzierung von Hard- und Software oder sonstigen technischen Geräten. Die Abstellung von Unternehmensmitgliedern bzw. die Einladung von international anerkannten Experten für Gastvorträge an Hochschulen zählen zu weiteren Vorgehensweisen des Hochschulsponsorings.¹⁴⁹ So lädt etwa die Firma Römerquelle renommierte ausländische Professoren an die WU Wien ein, um Gastvorträge zu halten.¹⁵⁰ Die gesponserte Hochschule verpflichtet sich im Gegenzug zu bestimmten Leistungen. Dazu zählen etwa Pressemitteilungen, Werbungen des Sponsors in hochschulinternen Medien (z.B. Websites, Hochschulschriften), die Benennung des Sponsoringobjekts nach dem Sponsor (z.B. Räume, Institute), die Verleihung von Prädikaten („Offizieller Sponsor der ...“),

¹⁴⁷ vgl. Konrad Höß [Zugriff am 15.08.2007]

¹⁴⁸ vgl. Schnettler und Wendt (2003) S. 126

¹⁴⁹ vgl. Hermanns, A., Fundraising. In: Hanft, A. (Hrsg.), Grundbegriffe des Hochschulmanagements, Luchterhand, Neuwied/Kriftel 2001, S. 132-135 nach Hesse F.-W. [Zugriff am 17.08.2007]

¹⁵⁰ vgl. Erlinger (1998) S. 91

die Werbepresenz des Sponsors bei Hochschulveranstaltungen, besondere Möglichkeiten der Personalrekrutierung oder auch die Einräumung von Auftragsforschungskapazitäten (Vertragsforschung).¹⁵¹

2.3.10. Eventmarketing

Das Kommunikationsinstrument Eventmarketing umfasst die Nutzung von Veranstaltungen ohne Verkaufscharakter, um damit eine „[...] zielgerichtete, erlebnisorientierte Kommunikation und Präsentation eines Produktes, einer Dienstleistung und/oder eines Unternehmens“ zu ermöglichen.¹⁵² Eventmarketing ist ein interaktives, kontaktintensives und dialogfähiges Kommunikationsinstrument, dessen Bedeutung aufgrund der zunehmenden Erlebnis- und Genussorientierung der Gesellschaft stark angestiegen ist. Hauptsächlich wird es in Kombination mit anderen Kommunikationsinstrumenten benutzt, um die Zielpersonen zusätzlich individuell anzusprechen.¹⁵³

Beim Eventmarketing lassen sich drei Typen unterscheiden. Dabei handelt es sich um arbeitsorientierte Veranstaltungen mit dem Schwerpunkt auf der Vermittlung bzw. dem Austausch von Wissen und Informationen (z.B. Schulungen). Die beiden weiteren Formen stellen Infotainment-orientierte Events dar, die Wissen und Unterhaltung kombinieren und die dritte Form des Eventmarketings sind freizeitorientierte Veranstaltungen, die den Schwerpunkt auf Unterhaltung legen und damit eine starke emotionale Wirkung erzeugen (Konzerte, Partys, etc.). Beispiele für Eventmarketing-Veranstaltungen sind Sport- und Kulturveranstaltungen, Seminare/Kongresse, interaktive Präsentationen, Tage der offenen Tür, Abenteuerreisen oder Wettbewerbe. Im B2B-Bereich werden vor allem die ersten drei Typen in Anspruch genommen.¹⁵⁴

Zu den Zielen, die durch den Einsatz von Eventmarketing verfolgt werden, gehören die Erhöhung des Bekanntheitsgrades bzw. der Wahrnehmung des Unternehmens, der

¹⁵¹ vgl. Hermanns, A., Fundraising. In Hanft, A. (Hrsg.), Grundbegriffe des Hochschulmanagements, Luchterhand, Neuwied/Kriftel 2001, S. 132-135 nach Hesse F.-W. [Zugriff am 17.08.2007]

¹⁵² vgl. Weis, H. C., Marketing, 12. Aufl. Ludwigshafen 2001, S. 508 nach Hofbauer und Hohenleitner (2005) S. 185

¹⁵³ vgl. Unger und Fuchs (2005) S. 308ff

¹⁵⁴ vgl. Fuchs (2003) S. 170

Aufbau und die Verbesserung des Images, der Kundendialog, die Informationsvermittlung, die Kundenakquisition und –bindung sowie die Motivation der teilnehmenden Personen durch Interaktion.¹⁵⁵

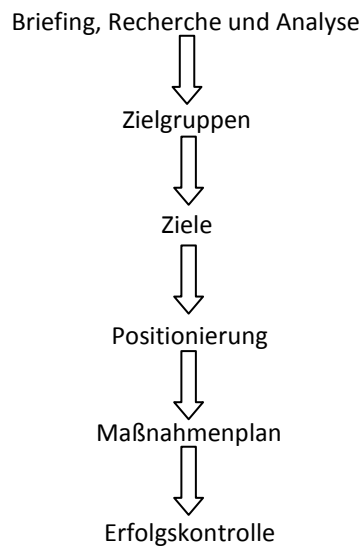
2.4. Das Kommunikationskonzept

Die Basis und der Ausgangspunkt einer Kommunikationsplanung ist das Kommunikationskonzept. Es verknüpft „[...] die strategischen und kreativen Ansatzpunkte für eine kommunikationspolitische Lösung mit der Planung der einzusetzenden Instrumente und Ressourcen“. Ein ausgearbeitetes Konzept erfüllt mehrere Funktionen. Es dient als strategische Entscheidungshilfe, indem es Wege und Netze für die Kommunikation aufzeigt. Es kann aber auch wie eine Gebrauchsanweisung benutzt werden, da es situationsspezifische, griffige Kommunikationslösungen und konkrete Handlungsoptionen beinhaltet, diese vergleicht und bewertet, sowie Entscheidungsprozesse vorbereitet und strukturiert. Zu den weiteren Aufgaben eines Konzeptes gehören das Berücksichtigen der finanziellen und personellen Ressourcen, und die Motivation bzw. das Erzeugen einer Aufbruchsstimmung bei den Mitarbeitern. Ein Kommunikationskonzept ist, wie Abbildung 1 zeigt, in bestimmte Phasen unterteilt. Diese Phasen stellen einen Leitfaden zur Konzeption von Kommunikationskampagnen dar. Die Abfolge der einzelnen Schritte darf allerdings nicht als linearer Ablauf verstanden werden. Die verschiedenen Schritte beeinflussen sich vielmehr gegenseitig.¹⁵⁶

¹⁵⁵ vgl. Hofbauer und Hohenleitner (2005) S. 185

¹⁵⁶ vgl. Schmidbauer und Knödler-Bunte (2004) S. 15ff

Abbildung 1: Die Phasen des Kommunikationskonzepts



2.4.1. Briefing, Recherche und Analyse

Diese drei Aufgaben stellen den Beginn jeder Kommunikationskampagne dar. Das Briefing findet ganz am Anfang statt. Der Auftraggeber und der Auftragnehmer definieren dabei gemeinsam die Probleme, die im Rahmen des Konzeptes angegangen und gelöst werden sollen. Bei der Recherche werden alle relevanten Informationen gesammelt, die es ermöglichen, sich ein vollständiges Bild der Situation zu machen. Das Ziel der Recherche ist, die problemrelevanten Zusammenhänge zu erkennen und zu verstehen. Die Recherche kann unterteilt werden in Primär- und Sekundär-Recherche. Die Primär-Recherche wird zudem in quantitative und qualitative Methoden unterteilt, mit Hilfe derer man versucht direkt von den relevanten Zielpersonen Informationen zu bekommen. Die Sekundär-Recherche hingegen stützt sich auf bereits existierendes Informationsmaterial. Die Analyse zerlegt die Gesamtheit der Recherche in ihre Teile und vereinfacht die komplexen Ergebnisse. Außerdem ermöglicht sie Rückschlüsse auf den aktuellen Zustand, dessen Ursachen und die möglichen Konsequenzen.¹⁵⁷

¹⁵⁷ vgl. Schmidbauer und Knödler-Bunte (2004) S. 33ff

2.4.2. Die Zielgruppen

Zielgruppen sind homogene Personengruppen, die bestimmte Merkmale miteinander teilen und von Unternehmen durch Maßnahmen der Marketingkommunikation gezielt angesprochen werden. Im Sinne einer langfristig erfolgreicherer Perspektive ist es sinnvoll die Zielpersonen als Dialogpartner und nicht als reine Empfänger von Botschaften zu verstehen.¹⁵⁸ Ihnen kommt selbstredend eine zentrale Rolle im Kommunikationskonzept zu, denn die Kommunikation soll ebendiese Personen erreichen und zu bestimmten Reaktionen veranlassen. Die Zielgruppen müssen daher genauestens untersucht werden, um die Kommunikationsinhalte und -maßnahmen wie einen Maßanzug an die Bedürfnisse, Einstellungen und Erwartungen der Zielpersonen anzupassen. Eine exakte Festlegung und Abgrenzung der Zielpersonen ist besonders wichtig, da bei einer umso genaueren Anpassung der Kommunikationsinhalte an die Zielpersonen weit höhere Wirkungen erzielt werden können. Außerdem vermeidet man dadurch Fehlstreuungen, die mit erheblichen Kosten verbunden sein können.¹⁵⁹

In einem ersten Schritt müssen die Kommunikationszielgruppen anhand unterschiedlicher Deskriptionsmerkmale definiert werden. Zu diesen Kriterien können je nach Relevanz für das zu kommunizierende Objekt demographische, geographische, psychographische, kommunikative und Verhaltens-Merkmale gehören. Demographische Merkmale beziehen sich auf quantifizierbare Eigenschaften der Bevölkerung wie Geschlecht, Einkommen oder Beruf. Geographische Merkmale befassen sich mit der Aufteilung bzw. Konzentration der Zielpersonen nach Orte, Regionen oder Länder. Zu den psychographischen Eigenschaften zählen die Einstellungen, Werte und Lebensstile der Zielpersonen. Verhaltens-Merkmale beziehen sich auf gemeinsame Verhaltensweisen unter den Zielpersonen.¹⁶⁰

¹⁵⁸ vgl. Wernerfelt, B., Efficient marketing communication: Helping the customer learn. In Journal of Marketing Research, 33, 2, S. 239–246 nach Fuchs (2003) S. 49

¹⁵⁹ vgl. Schnettler und Wendt (2003) S. 46

¹⁶⁰ vgl. Fördermayr (2006) S. 13ff

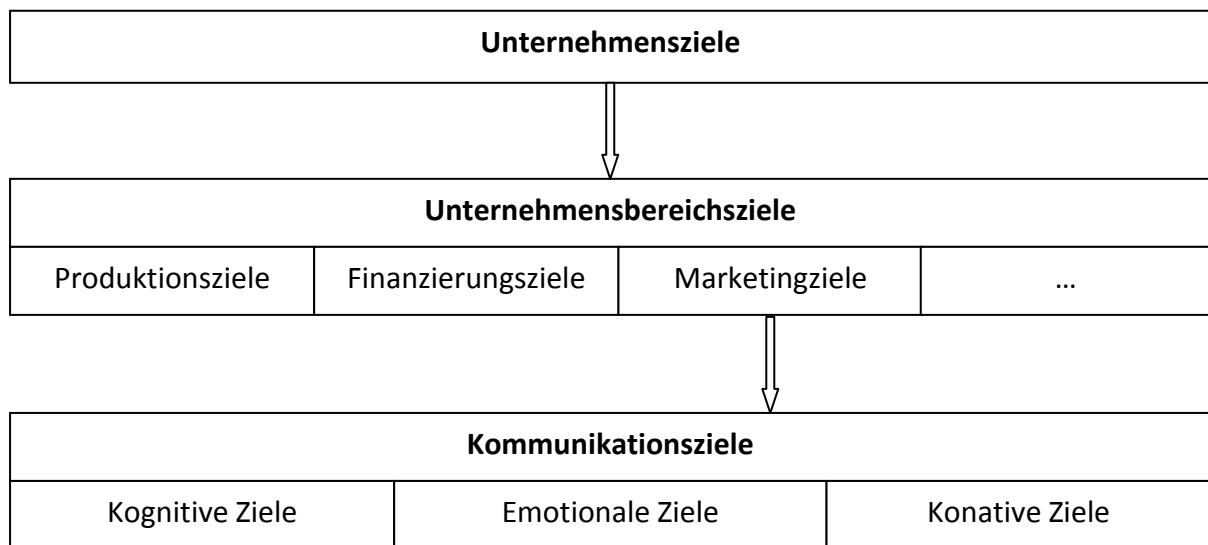
2.4.3. Die Ziele

Für eine Kommunikationskampagne sind klar definierte Ziele von fundamentaler Wichtigkeit, zumal damit erst geklärt werden muss, was mit der Umsetzung des Konzepts erreicht werden soll. Außerdem wird dadurch erst eine sinnvolle Erfolgskontrolle ermöglicht.

Die Ziele lassen sich anhand verschiedener Ebenen hierarchisch darstellen (Abbildung 2). Alle Hierarchieebenen stehen dabei miteinander in Verbindung. Ein „Subziel“ dient jeweils zur Realisierung des nächst höheren Ziels. An oberster Stelle stehen dabei die Unternehmensziele. Das sind jene Ziele, die das ganze Unternehmen anstrebt, etwa die Steigerung des Gewinns um 20%. Die nächste Ebene in der Hierarchie sind die Funktionsbereichsziele, zu denen neben z.B. den Finanzierungs-, Personal-, und Produktionszielen auch die Marketingziele gehören. Marketingziele unterscheidet man nach dem Inhalt in ökonomische (z.B. Erhöhung des Marktanteils oder der Marktdurchdringung) und psychographische Marketingziele (z.B. Erhöhung des Bekanntheitsgrades, Veränderung von Einstellungen), nach dem Ausmaß in unbegrenzte (z.B. Steigerung des Marktanteils) und begrenzte Ziele (z.B. Steigerung des Marktanteils um 15%) und nach dem zeitlichen Bezug. Die zeitliche Dimension besagt, ob es sich um langfristige (strategische), mittelfristige (taktische) oder kurzfristige (operative) Marketingziele handelt. Kommunikationsziele bilden die nächste Hierarchieebene. Die Kommunikationsziele lassen sich üblicherweise drei Arten der Zielwirkung zuteilen. Dabei handelt es sich erstens um kognitive Ziele, welche die Wissensvermittlung und die Wahrnehmung, die Aufmerksamkeit, den Bekanntheitsgrad und die Wiedererkennung des Kommunikationsobjektes betreffen. Die zweite Zielkategorie sind emotionale Ziele, die sich auf die Einstellungen der Zielpersonen beziehen. Dazu zählen Ziele wie die Steigerung der Sympathie und der Akzeptanz oder die Stärkung des Images. Die dritte Kategorie stellen die konativen Ziele dar. Diese Ziele beziehen sich auf das Verhalten bzw. auf die Reaktionen der Zielgruppen veranlasst durch die Kommunikationsmaßnahmen. Wegen der relativ leicht quantifizierbaren Wirkung werden konative Ziele häufig als wichtigste Kategorie angesehen. An den Kommunikationszielen richten sich die Ziele der einzelnen Kommunikationsinstrumente, die Bereichsziele, aus.¹⁶¹

¹⁶¹ vgl. Busch et al. (2001) S. 418f, Unger und Fuchs (2005) S. 101ff, Pepels (1994) S. 101ff, Schmidbauer und Knödler-Bunte (2004) S. 128f, Schnettler und Wendt (2003) S. 33ff

Abbildung 2: Die Zielhierarchie



Wie bereits zu Beginn des Kapitels angedeutet, ist die wichtigste Anforderung an alle Ziele die klare und präzise Formulierung und Operationalisierung, damit die Mess- und Überprüfbarkeit der Maßnahmen gegeben ist. Die Formulierung der Ziele erfolgt anhand einiger Bezugsgrößen. Dazu zählen die Art des Ziels, das Zielobjekt, die Zielgruppe, der Zeitraum, das Ausmaß und der geographische Raum. Ein Beispiel dafür ist folgendes Ziel. Die Steigerung der Bekanntheit (Art des Ziels) der Marke XY (Zielobjekt) bei über 50jährigen Männern (Zielgruppe) in Österreich (geographischer Raum) um 25% (Ausmaß) innerhalb der nächsten sechs Monate (Zeitraum).¹⁶²

2.4.4. Die Positionierung

Unter der kommunikativen Positionierung versteht man das Hervorheben bestimmter Eigenschaften eines Unternehmens in der Unternehmenskommunikation, um damit, erstens, das eigene Angebot zu stärken und, zweitens, sich von der Konkurrenz abzugrenzen. Die Kommunikationspositionierung ist eine psychologische Positionsbestimmung. Sie basiert auf der emotionalen Wahrnehmung der Zielpersonen. Aufgrund der heutigen Marktbedingungen, speziell wegen der massiven Informationsüberflutung und dem intensiven Konkurrenzkampf, ist eine klare und einzigartige Positionierung für eine effiziente

¹⁶² vgl. Schnettler und Wendt (2003) S. 41f

Unternehmenskommunikation von entscheidender Bedeutung. Man kann in der Unternehmenskommunikation verschiedene Formen der Positionierung unterscheiden, wie etwa die Produkt-, Marken-, Preis-, Werbe- und Imagepositionierung. Diese unterscheiden sich allerdings meist nur marginal durch die besondere Hervorhebung einer speziellen Eigenschaft.¹⁶³ Eine erfolgreiche kommunikative Positionierung muss in Übereinstimmung mit den Motiven und Wünschen der Zielgruppe stehen. Der Nutzen bzw. das Problemlösungspotential, das durch die Positionierung den Zielpersonen versprochen wird, muss sich mit den Nutzenerwartungen der Kunden decken und vor allem in den Augen der Zielpersonen glaubwürdig sein. Dabei sollte aber auch stets darauf geachtet werden, dass sich die Positionierung von der Konkurrenz abhebt. Die Positionierung sollte langfristig angelegt sein, um eine nachhaltige Wirkung der Positionierung zu erlangen. Damit all diese Anforderungen umgesetzt werden können, müssen die relevanten Positionierungskriterien (Motive, Interessen, Erwartungen) der Zielpersonen bekannt sein, sowie das eigene Angebot inklusive der bisherigen kommunikativen Maßnahmen mit den Mitbewerbern verglichen werden.¹⁶⁴

Neben den sogenannten „Me-Too“-Positionierungsstrategien, die mit ähnlichen Botschaften wie der Wettbewerb kommunizieren, lassen sich vier Differenzierungsstrategien unterscheiden. Die informative Positionierung unterstreicht die besondere Eignung des Angebots zur Bedürfnisbefriedigung. Sie ist nur für wirklich neue Produkte mit innovativen Eigenschaften und für wenig entwickelte Märkte geeignet. Bei der emotionalen Positionierung wird versucht das Angebot in der emotionalen Erfahrungs- und Erlebniswelt der Zielpersonen zu verankern. Diese Form der Positionierung ist bei gesättigten Märkten mit identischen Produkten sinnvoll. Die emotionale und informative Positionierung vermischt die beiden vorhergegangenen Ansätze. Zuerst wird in emotionaler Weise ein Bedürfnis angesprochen. Darauf aufbauend werden die Zielpersonen in weiterer Folge über die Eigenschaften des Angebots informiert, die in der Lage sind das Bedürfnis zu befriedigen. Diese Strategie ist vielseitig einsetzbar. Die Positionierung durch Aktualität verzichtet zum Großteil auf emotionale und informative Elemente und versucht durch einen auffallenden

¹⁶³ vgl. Schmidbauer und Knödler-Bunte (2004) S. 139

¹⁶⁴ vgl. Fuchs (2003) S. 63f

und aufmerksamkeitsregenden Auftritt die Präsenz der Marke zu erhöhen und diese bei den Zielpersonen zu festigen.¹⁶⁵

2.4.5. Die Maßnahmenplanung

Die Maßnahmenplanung einer Kommunikationskampagne beschäftigt sich mit dem Einsatz der einzelnen Kommunikationsinstrumente, damit die definierten Ziele der Kommunikationskampagne erreicht werden. Die Verwendung der einzelnen Instrumente, deren Einsatzintensität und deren Kombinationsmöglichkeiten richtet sich vor allem nach den Interessen, Motiven und Erwartungen sowie nach dem Informationsverhalten der Zielgruppen.

Die Planung kann nach verschiedenen Gesichtspunkten strukturiert werden. Dabei differenziert man meistens entweder nach den Instrumenten des Kommunikations-Mix, nach dem zeitlichen Einsatz der Maßnahmen oder auch nach den Zielen und Zielgruppen. Bei der Strukturierung anhand der Kommunikationsinstrumente wird die Maßnahmenplanung nach den verschiedenen Instrumenten samt ihren spezifischen Eigenschaften, den funktionalen Beziehungen zueinander und deren Kombinationsmöglichkeiten unterteilt. Die Zeitplanung strukturiert die Maßnahmen nach den verschiedenen Phasen der Kampagne, um dem Konzept eine klare Chronologie zu geben. Wenn die Zielgruppen unterschiedliche Einstellungen und Interessen haben, ist es außerdem sinnvoll die Maßnahmen nach den Zielgruppen zu unterteilen, um diese differenziert anzusprechen. Hin und wieder gilt dies ebenfalls für die Strukturierung nach Zielen, wenn sich diese stark unterscheiden.¹⁶⁶

2.4.6. Die Erfolgskontrolle

Den Abschluss eines Kommunikationskonzepts bildet die Erfolgskontrolle. Sie hat die Aufgabe zu zeigen, ob die Ziele der Kampagne erreicht worden sind und somit ob die

¹⁶⁵ vgl. Kroeber-Riel, W., Esch, W., Strategie und Technik der Werbung, 5. Aufl., Stuttgart 2000, S. 59ff nach Unger und Fuchs (2005) S. 139

¹⁶⁶ vgl. Schmidbauer und Knödler-Bunte (2003) S. 180ff

Kommunikationsmaßnahmen von Erfolg gekrönt waren. Um die relevanten Daten für die Erfolgskontrolle zu erheben, steht ein weites Spektrum an verschiedenen qualitativen und quantitativen Instrumenten zur Verfügung. Die wichtigsten davon sind die Befragung, die Beobachtung, Experimente und Tests.

Der Prozess der Erfolgskontrolle erfolgt in mehreren Schritten. Zuerst wird die Kommunikationswirkung ermittelt. Dabei geht es darum, welche Effekte die Kommunikationskampagne bei den Zielpersonen ausgelöst hat. Zu diesen Wirkungen zählen die Verarbeitung und Speicherung von Informationen sowie finale Verhaltens- und Gedächtniswirkungen. Als Beispiel für Gedächtniswirkungen sei die Verankerung des angestrebten Unternehmensimages in den Köpfen der Zielpersonen genannt. Als zweiter Schritt wird der Kommunikationserfolg anhand bestimmter ökonomischer Größen (z.B. Vertragsabschlüsse, Umsatz) ermittelt. Die ökonomischen Erfolgsgrößen sind zwar relativ leicht messbar, können aber meist keiner bestimmten Kommunikationsmaßnahme zugeordnet werden. Neben der Ermittlung der Kommunikationswirkung und des Kommunikationserfolges ist es daher sinnvoll auch die Kommunikationsleistung zu bewerten. Dabei werden die Reichweite und die Nutzerstruktur der Kommunikationsmedien und –mittel kontrolliert, um Rückschlüsse auf den Beitrag des Mediums auf den Kommunikationserfolg zu ziehen.¹⁶⁷

¹⁶⁷ vgl. Hofbauer und Hohenleitner (2005) S. 292ff

3. Relationship Management

Ein Unternehmen und dessen Umwelt kann aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet und interpretiert werden. Der marketingorientierte Ansatz nimmt das Unternehmen als einen Akteur wahr, „[...] der Produkte gestaltet, für eine bestimmte Gegenleistung zum Tausch anbietet, an potentielle Interessenten heranbringt und diese mit den erforderlichen Informationen versorgt“¹⁶⁸. Darauf, welche Möglichkeiten sich Unternehmen dafür bieten und wie die kommunikativen Aktivitäten vom Unternehmen gestaltet werden können, wurde in Kapitel 2 näher eingegangen. Falls man den Fokus aber auf die einzelnen Beziehungen des Unternehmens legt, zeigt sich, dass ein Unternehmen in zahlreiche mehr oder weniger intensive Kooperationsbeziehungen verstrickt ist.¹⁶⁹ Diese Kooperationen beinhalten sämtliche (Austausch-)Beziehungen zwischen dem Unternehmen und den relevanten Stakeholdern, also den im Rahmen einer Unternehmung beteiligten Organisationen und Personen. Das Kapitel 3 behandelt speziell das Management solcher Beziehungen. Es beschäftigt sich mit dem Auf- und Ausbau langfristig erfolgreicher Beziehungen zu den verschiedenen Stakeholder-Gruppen. Die unterschiedlichen Eigenschaften dieser Beziehungen haben dazu geführt, dass sich verschiedene Formen des Relationship Managements herausgebildet haben. Die bekannteste Form ist dabei sicherlich das Customer Relationship Management. Zu den weiteren Formen zählt z.B. das Employee Relationship Management oder auch das Partner Relationship Management.

Diese Arbeit beschäftigt sich mit einer sehr speziellen Form der Geschäftsbeziehung, nämlich der Beziehung zwischen Kooperationspartnern in offenen Innovationsnetzwerken. In einem ersten Schritt müssen daher die speziellen Eigenschaften von dieser Art von Netzwerk näher beleuchtet werden genauso wie die Charakteristika der darin vorkommenden Netzwerkbeziehungen. Erst dann können Kriterien für eine erfolgreiche Kooperationsbeziehung herausgearbeitet werden.

¹⁶⁸ Rößl (2006) S. 73

¹⁶⁹ vgl. Rößl (2006) S. 73

3.1. Offene Innovationsnetzwerke

Ein offenes Innovationsnetzwerk beschreibt die Gesamtheit der Beziehungen einer zentralen Instanz zu aktuellen, vergangenen oder potentieller FuE-Partnern. Diese FuE-Partner sind von der zentralen Instanz organisatorisch unabhängig. Aufgrund der eben genannten Eigenschaften ist ein offenes Innovationsnetzwerk allerdings kein Netzwerk i.e.S. (Abbildung 3), sondern ein sogenanntes Quasi-Netzwerk (Abbildung 4). Ein Quasi-Netzwerk besteht aus einer Vielzahl dyadischer Subnetzwerke, die untereinander nicht verbunden sind. Der einzige gemeinsame Nenner dieser Zweierbeziehungen ist deren Schnittpunkt, die zentrale Organisation, welche gleichzeitig auch als Steuerungsinstanz des Innovationsnetzwerks fungiert. Unter den Netzwerkmitgliedern bildet sich daher auch keine eigene Netzwerkidentität aus, da sich die Netzwerkmitglieder nicht als gemeinsames System verstehen.¹⁷⁰

Abbildung 3: Netzwerk im engeren Sinn

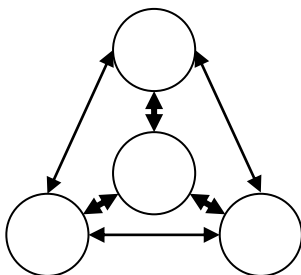
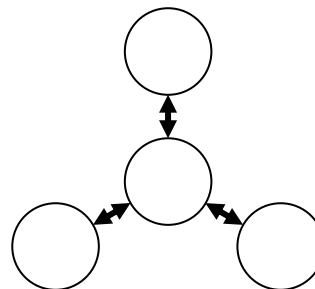


Abbildung 4: Quasi-Netzwerk



Quelle: In Anlehnung an Rößl (2007) S. 6

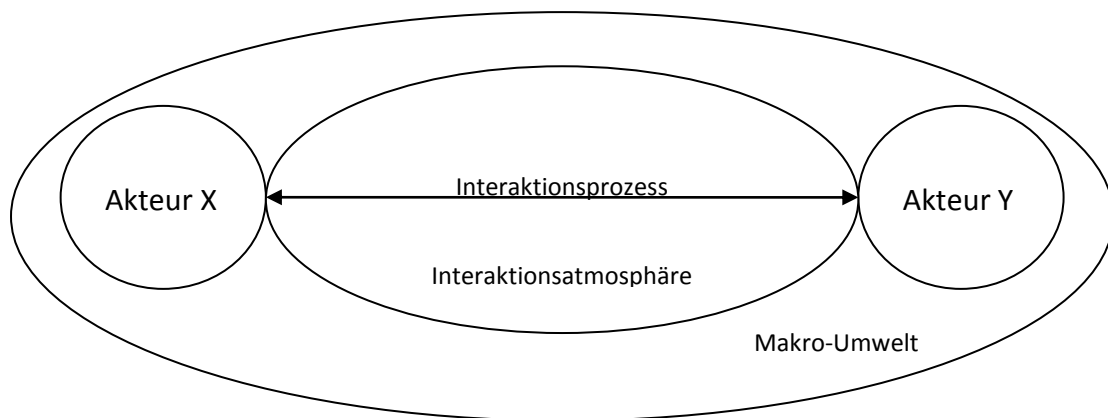
Die Anzahl der bisherigen, derzeitigen und zukünftigen Partner ist in einem offenen Innovationsnetzwerk wie der Name schon sagt offen. Dasselbe gilt auch für die Mitgliedsdauer der Akteure im Netzwerk. Das bedeutet, dass Akteure jederzeit neu zum Netzwerk hinzustoßen oder aussteigen können.

¹⁷⁰ vgl. Rößl (2006) S. 74

3.2. Beziehungen in offenen Innovationsnetzwerken

Um die Kooperationsbeziehungen in einem offenen Innovationsnetzwerk darzustellen, eignet sich das Interaktionsmodell der IMP-Group (Abbildung 5) besonders gut. Dieses Modell beschreibt die komplexen Zusammenhänge und den wechselseitigen Beeinflussungsprozess sowohl bei kurzfristigen aber speziell bei dauerhaften Geschäftsbeziehungen. Das Modell besteht aus vier Elementen, der Makro-Umwelt, den beteiligten Akteuren, dem Interaktionsprozess und der Interaktionsatmosphäre.¹⁷¹

Abbildung 5: Das Interaktionsmodell der IMP-Group



Quelle: In Anlehnung an Fichter (2006, S. 258)

3.2.1. Die Makro-Umwelt

Die Makro-Umwelt bezeichnet sowohl alle größeren sozialen Strukturen als auch alle interpersonellen Beziehungen, in denen die Netzwerkakteure und deren Interaktionen eingebettet sind, als auch die externen Kräfte, die auf die Interaktion und die Akteure einwirken. Dazu zählen neben der ökonomischen Einbettung (Wirtschaftswachstum, Marktstruktur,...), auch die politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen, die sozio-kulturellen Strukturen (persönliche Netzwerke, Werte, Normen,...) und die technologischen Rahmenbedingungen. Die Makro-Umwelt kann von den Akteuren weder kontrolliert noch gestaltet werden.¹⁷²

¹⁷¹ vgl. Hakansson (1982) S. 15

¹⁷² vgl. Fichter (2006) S. 263 und Simplicity GmbH [Zugriff am 20.09.2007]

3.2.2. Die Akteure

Die Mitglieder des offenen Innovationsnetzwerks und das zentral agierende Unternehmen sind organisatorisch voneinander unabhängig und stehen in keinem direkten hierarchischen Verhältnis. Bei diesen Akteuren kann es sich entweder um einzelne Individuen, um Gruppen von Individuen oder um ganze Organisationen handeln. Sie üben einen wesentlichen Einfluss auf die Interaktion aus und zeichnen sich durch zahlreiche, verschiedene Eigenschaften aus, die sich unmittelbar auf die Interaktion auswirken. Eine jener Eigenschaften ist die technologische Ausstattung. Sie gilt als einer der Haupteinflussfaktoren auf die Beziehung. Die technologischen Eigenschaften der Akteure und besonders deren Unterschiede stellen nämlich die Ausgangssituation der Interaktion dar, zumal die Interaktion als Prozess verstanden werden kann, der versucht die Produktionskompetenz des Verkäufers mit der Anwendungskompetenz des Käufers zu verbinden. Weitere Merkmale der beteiligten Parteien sind ihre organisatorischen Eigenschaften. Eine große Firma, die reich an Ressourcen ist, kann mehr Druck auf einen Geschäftspartner ausüben als eine kleine Firma mit wenigen Ressourcen. Das Ausmaß der organisatorischen Dezentralisierung bzw. Zentralisierung beeinflusst die Interaktion ebenso wie der Grad der technologischen Spezialisierung und die organisatorische Erfahrung, die vor allem beim Management bisheriger ähnlicher Beziehungen gewonnen wurde. Ein weiterer wichtiger Faktor, der die Interaktion beeinflusst, sind die Individuen, die die Organisation repräsentieren und die zwischenbetriebliche Interaktion durchführen. Diese Individuen haben spezifische Ziele, Einstellungen und Erfahrungen. Sie haben im Rahmen der Interaktion eine sehr große Bedeutung, da Netzwerke zwischen Organisationen immer auch personelle Netzwerke mit persönlichen Beziehungen sind.¹⁷³

3.2.3. Die Interaktionsatmosphäre

Die Interaktionsatmosphäre bezeichnet das längerfristige, komplexe Beziehungsverhältnis zwischen der zentralen Organisation und den anderen Netzwerkakteuren. Es lässt sich in eine formale und in eine informale Beziehungsebene gliedern. Die Atmosphäre entwickelt

¹⁷³ vgl. Fichter (2003) S. 262 und Hakansson (1982) S. 18ff

sich erst im Laufe der Zeit aus einzelnen, anfangs relativ unbedeutenden Interaktionen. Die Atmosphäre und die Interaktionen stehen dabei in einem steten Wechselspiel und beeinflussen sich gegenseitig. Die Interaktionen sind eingebettet in die Beziehungsgeflechte. Jede Interaktion beeinflusst die Atmosphäre neu und kann diese unter Umständen sogar grundlegend verändern.¹⁷⁴

In offenen Innovationsnetzwerken kommen kurze, mittel- und langfristige Beziehungen vor. Allerdings liegt es im Sinne der zentralen Organisation, dass kurze (Markt-) Beziehungen in langfristige (Kooperations-)Beziehungen umgewandelt werden. Diese langfristigen Beziehungen müssen allerdings nicht zwingend durch aktive Geschäftstätigkeiten gekennzeichnet sein. Im Bedarfsfall kann jedoch eine der beiden Organisationen unter erleichterten Bedingungen mit dem anderen Akteur in eine aktive Austauschbeziehung treten, um z.B. externes technologisches Know-how zu transferieren oder gemeinsame FuE-Projekte durchzuführen. Diese erleichterten Bedingungen sind eine direkte Folge langfristiger Beziehungen, denn während bei kurzfristigen Geschäftsbeziehungen der marktbasierte Koordinationsmechanismus das Verhalten der Akteure und deren Organisation im Netzwerk regelt, kommt bei längerfristigen Beziehungen der kooperative Koordinationsmechanismus zur Anwendung. Dieser kooperative Koordinationsmechanismus ist „eine Organisationsform einer Austauschbeziehung zwischen Unternehmungen, die sich in dieser Organisation in Hinblick auf ein erwartetes zukünftiges und damit unsicheres Verhalten der anderen Akteure rechtlich freiwillig für ein bestimmtes Verhalten entscheiden, das unter Betrachtung nur einer Transaktion nicht den höchsten Zielerreichungsgrad aufweist. Die Unternehmen verzichten somit zugunsten eines langfristigen Vorteils auf kurzfristige Vorteile und gehen durch Schaffung dieser Organisation selbst nicht unter“. ¹⁷⁵ Langfristige Beziehungen führen so zu einer Reduktion von opportunistischem Verhalten. Zusätzlich ermöglichen dauerhafte Geschäftsbeziehungen eine Stabilisierung der Interaktionsatmosphäre, da die Akteure durch wiederholte Zusammenarbeiten Erfahrungen machen, die zur Entwicklung klarer Erwartungen an die Partner führen. Ein Vorteil langfristiger Beziehungen ist außerdem die Transaktionskosten reduzierende Wirkung, die einen effizienteren Umgang mit Vertriebs-, Verhandlungs- und Verwaltungskosten gestattet. Zusätzlich können enge, langfristige Beziehungen auch zu einer

¹⁷⁴ vgl. Fichter (2003) S. 260ff

¹⁷⁵ Rößl und Hofmann S. 3 [Zugriff am 01.08.2007]

Reduktion der Unsicherheiten führen und bessere Kontrollmöglichkeiten für die Geschäftspartner ermöglichen. Diese Verminderung von Unsicherheiten bezüglich der Zukunft ist mit dem Stärken der eigenen Kontrollmöglichkeiten in der Beziehung verbunden.¹⁷⁶

Im IMP-Modell ist das Verhältnis der Akteure vor allem durch Macht- und Abhängigkeitsstrukturen charakterisiert. In jedem Netzwerk gibt es eine einzigartige Machtstruktur, welche direkt mit der Abhängigkeit der Akteure zusammenhängt. Diese Strukturen beeinflussen das Verhältnis jedoch nicht entsprechend ihrem objektiven, realistischen Ausmaß sondern wirken sich in jenem Ausmaß aus wie sie subjektiv von den Akteuren wahrgenommen werden. Die Abhängigkeitsbeziehungen werden durch zahlreiche Faktoren beeinflusst. Sie gehen einher mit dem Grad des sozialen Austauschs, dem Ausmaß an Investitionen und Anpassungen in der Interaktion sowie den alternativen Bezugsquellen der Akteure. Sowohl alloкатive Ressourcen wie Geldmittel, Investitionsbudgets und Technologien üben Einfluss auf die Abhängigkeiten aus, als auch autoritative Ressourcen wie Reputation, Wissen, Integrität und Vertrauen.¹⁷⁷

3.2.4. Der Interaktionsprozess

Beim Interaktionsprozess unterscheidet die IMP-Group zwischen einzelnen Episoden und langfristigen Beziehungen. Eine Episode stellt die Grundeinheit einer Interaktion dar. Das Modell der IMP-Group kennt vier Arten von Episoden, den Austausch von Produkten und Dienstleistungen, den Austausch von Finanzen, den Informationsaustausch und den sozialen Austausch. Die beiden ersten Arten beschreiben den realen Leistungsaustausch. Beim Informationsaustausch erfolgt der Transfer von grundsätzlichem technischen und wirtschaftlichen Daten, Produktbeschreibungen und Erläuterungen. Mit dem sozialen Austausch ist die informelle Kommunikation zwischen den Akteuren gemeint. Ihre Funktion besteht in der Unterstützung der anderen Episodenarten, indem durch die informelle Kommunikation Vertrauen aufgebaut wird und eine Reduktion der Unsicherheiten zwischen den Akteuren stattfindet. Außerdem hilft der soziale Austausch die Beziehungen

¹⁷⁶ vgl. Hakansson (1982) S. 21ff

¹⁷⁷ vgl. Fichter (2003) S. 261

aufrechtzuerhalten, falls gerade keine Gütertransaktionen stattfinden.¹⁷⁸ Der soziale Austausch ist für das Entstehen von langfristigen Beziehungen besonders wichtig. Diese können allerdings auch durch den andauernden Austausch von Produkten, Dienstleistungen, Geldmittel und Informationen entstehen, da durch die wiederkehrenden Austauschepisoden bei den Akteuren klare Erwartungen an die Partner hinsichtlich der Verteilung der Rollen und der Verantwortung entstehen, die sich mitunter auch institutionalisieren können.¹⁷⁹

3.3. Erfolgsfaktoren des Relationship Managements

Beim Relationship Management für Kooperations- und Innovationspartner in offenen Innovationsnetzwerken geht es „vor allem um eine konsistente Gestaltung der Koordinations- und Kommunikationsstrukturen sowie der Kooperationsatmosphäre, die der Beziehung die Leistungsfähigkeit zur effizienten Abwicklung der einzelnen Geschäftsakte geben“¹⁸⁰.

Damit eine effiziente Zusammenarbeit gelingt, gilt es bestimmte Größen, die eine solche Entwicklung unterstützen, zu berücksichtigen. In der Literatur haben sich dabei vor allem drei kritische Erfolgsfaktoren herauskristallisiert. Dabei handelt es sich um Transparenz, Vertrauen und Kommunikation. Diese drei Faktoren stehen in einer engen Verbindung zueinander und beeinflussen sich gegenseitig. Vertrauen entsteht insbesondere durch regelmäßige Kommunikation. Gegenseitiges Vertrauen wirkt sich wiederum positiv auf die Kommunikation zwischen den Partnern aus, da der Informationsaustausch offener und aufrichtiger wird.¹⁸¹ Eine offene und aufrichtige Kommunikation führt wiederum zu einer Steigerung des Vertrauens.¹⁸²

¹⁷⁸ vgl. Fichter (2003) S. 258f

¹⁷⁹ vgl. Hakansson (1982) S. 16ff

¹⁸⁰ Rößl (2006) S. 195

¹⁸¹ vgl. Gilbert (2003) S. 86

¹⁸² vgl. Dammer (2005) S. 41

3.3.1. Transparenz

Einer der zentralen Faktoren für den Erfolg einer Kooperation ist deren transparente Gestaltung. Der tatsächliche Wirkungsraum einer Zusammenarbeit zwischen den Partnern ist nur jener Teil, der für beide Akteure klar, bekannt und verständlich ist.¹⁸³ Eine offene, für alle Parteien einsichtige Gestaltung der Kooperation unterstützt die sachliche Bearbeitung von Aufgaben und verhindert das Entstehen von Machtspielen unter den Akteuren, bei denen einseitige, individuelle Interessen gegenüber anderen durchgesetzt werden sollten. Es erleichtert zusätzlich auch die Integration neuer Mitglieder.¹⁸⁴

Der Begriff Transparenz umfasst zwei Dimensionen:

Die erste Dimension meint die für beide Parteien möglichst klare und verständliche organisatorische Gestaltung der Kooperation. Dies umfasst die Formulierung der Ziele, das Leistungsübereinkommen, die gemeinsamen Entscheidungsregeln und die Regelungsmechanismen in Konfliktsituationen.¹⁸⁵

Die Bedeutung möglichst deckungsgleicher, gemeinsamer Ziele sollte jedoch nicht überschätzt werden. Diese sind zwar für eine Kooperation sehr hilfreich z.B. zur Entwicklung von Erwartungshaltungen an die Partner, allerdings bedarf es keiner gemeinsamen Ziele für eine stabile und erfolgreiche Kooperation. Dazu ist vielmehr eine Übereinstimmung zwischen den Partnern bezüglich des Einsatzes komplementärer Mittel erforderlich, welche in weiterer Folge erst kompatible Handlungsfolgen erlauben. Anders gesagt, auch wenn die Zielsetzungen der Partner übereinstimmen, so können diese Ziele nur dann erreicht werden, wenn die zur Verfügung stehenden Ressourcen und Kompetenzen dies erlauben.¹⁸⁶ Daher kommt besonders einer allseits eindeutigen Leistungsübereinkunft eine tragende Rolle zu. Diese legt für alle beteiligten Parteien fest, wie weit sie sich an die Kooperation binden und welche Erwartungen an die Partner gestellt werden können bzw. welche Leistungen von einem selbst erwartet werden. Ein zentraler Begriff für den Erfolg einer Kooperation lautet diesbezüglich auch Leistungsdekomposition. Das bedeutet, dass in einer Kooperation die

¹⁸³ vgl. Dammer (2005) S. 40

¹⁸⁴ vgl. Hermann et al. (2005) S. 3

¹⁸⁵ vgl. Lemon Consulting [Zugriff am 17.08.2007] und Rößl (2006) S.195

¹⁸⁶ vgl. Rößl (2006) S.197

Kernkompetenzen der Partner hervorgehoben werden müssen und dass bestimmte Aufgaben demjenigen zugeteilt werden sollten, der diese am Besten verrichten kann.¹⁸⁷

Eine transparente Bestimmung der Entscheidungsregeln ist ebenfalls von grundlegender Bedeutung, damit es bei der Kompetenz- und Verantwortungsteilung zu möglichst wenigen Konflikten zwischen den Parteien kommt. Falls dieser Fall doch eintritt, sollten im Vorhinein alle Szenarien durchdacht werden und mögliche Schiedsstellen eingerichtet werden.¹⁸⁸ Beim Konfliktmanagement kommt es auch darauf an, dass transparent und konstruktiv mit Konflikten umgegangen wird. Dazu gehört auch die nötige Sensibilität, entstehende Konflikte rechtzeitig wahrzunehmen, um darauf auch so rasch als möglich zu reagieren.¹⁸⁹

Die zweite Dimension des Begriffs Transparenz umfasst nicht den organisatorischen Teil der Kooperation, sondern deren operativen Teil. Die beteiligten Unternehmen müssen verstehen, dass der Erfolg einer Kooperation umso wahrscheinlicher ist, je mehr Informationen aus den Unternehmen verfügbar sind. Eine übertriebene Geheimhaltung ist dabei sicherlich fehl am Platz. Eine offene Kommunikations- und Informationskultur offenbart den hohen Stellenwert der Kooperation für ein Unternehmen, es unterstreicht gleichzeitig auch dessen Engagement und hilft so Vertrauen zwischen den Partnern aufzubauen. „Je intransparenter eine Kooperation intern gehandhabt wird, (...) desto machtloser ist die Kooperation.“¹⁹⁰

3.3.2. Vertrauen

In der Literatur wird Vertrauen meist als Schlüsselfaktor, oft sogar als einziger, wirksamer weicher Faktor in virtuellen Netzwerkbeziehungen angeführt.¹⁹¹ Die Vertrauensbildung und

¹⁸⁷ vgl. Wessling (2002) S. 194

¹⁸⁸ vgl. Lemon Consulting [Zugriff am 20.09.2007]

¹⁸⁹ vgl. Hermann et al. (2005) S. 3

¹⁹⁰ vgl. Dammer (2005) S. 41

¹⁹¹ vgl. Lewicki und McAllister (1998), S. 438

der Erhalt von Vertrauen erweisen sich als besonders fragil, wenn die Beziehung nicht durch physische Nähe gekennzeichnet ist.¹⁹²

Unter Vertrauen versteht man den „Willen des Vertrauensgebers, verletzlich zu sein, wenn er die Vertrauenswürdigkeit des Vertrauensnehmers so hoch einschätzt, dass das Risiko tragbar scheint“.¹⁹³ Im Kontext virtueller Netzwerkbeziehungen umschließt das Begriffsverständnis von Vertrauen auch andere weiche Faktoren wie etwa Zuverlässigkeit oder im gewissen Sinne auch die gemeinsame und kohärente Abwehr von Konkurrenz.¹⁹⁴ Die grundlegende Bedeutung von Vertrauen rührt daher, weil eine Beziehung besonders in den frühen Phasen anfällig für Unvorhergesehenes und Unerwartetes ist.¹⁹⁵ Außerdem befinden sich die Akteure im Rahmen einer Kooperation in einer sogenannten sozialen Dilemma-Situation. Wenn Akteure versuchen ihre individuellen Interessen bestmöglich zu verfolgen, führen jene Handlungen, die dies eigentlich ermöglichen sollten, zu einem schlechteren Resultat als wenn die Akteure auf die Maximierung der individuellen Interessen verzichten würden.¹⁹⁶ Eine rein auf Kontrolle basierende Steuerung der Kooperation ist ebenso wenig in der Lage eine optimale Lösung für das soziale Dilemma zu finden wie eine rein auf Freiwilligkeit basierende Zusammenarbeit zwischen rationalen Egoisten. Diese Steuerungsmechanismen scheitern besonders dann, wenn die Informationsasymmetrie zwischen einer zentralen Instanz, welche die Beziehung steuert, und den Akteuren schwerwiegend ist. Der Steuerungsmechanismus Vertrauen stellt allerdings eine Ergänzung oder gar einen Ersatz für eine marktliche oder hierarchische Steuerung dar. Vertrauen ist in der Lage Akteure bereitwillig auf bestimmte Handlungen verzichten zu lassen, um ein für alle Parteien optimales Ergebnis zu ermöglichen.¹⁹⁷

Vertrauensformen

Vertrauen kann auf zwei Ebenen auftreten, das personale Vertrauen zwischen Individuen und das Vertrauen auf der interorganisatorischen Ebene, das sogenannte Systemvertrauen.

¹⁹² vgl. Jarvenpaa, S. L.; Leidner, D. E. (1999): Communications and trust in global virtual teams. In Organization Science 10, 6, S. 791-815 nach Hermann et al. 2005, S.3

¹⁹³ vgl. Weibel (2002) S. 133

¹⁹⁴ vgl. Zoche (2004) S. 27

¹⁹⁵ vgl. Dammer (2005) S. 38

¹⁹⁶ vgl. Wikimedia Foundation Inc. [Zugriff am 20.08.2007]

¹⁹⁷ vgl. Vogt, J., Vertrauen und Kontrolle in Transaktionen: Eine institutionenökonomische Analyse, Wiesbaden 1997 nach Weibel (2002) S.116

Das personale Vertrauen basiert auf sozialen Verhaltensweisen der Akteure. Es ist deswegen für Unternehmensnetzwerke von besonderer Bedeutung, da die sogenannten Boundary Spanners, also die Ansprechpartner der Parteien an den Schnittstellen des Netzwerks, maßgeblich für den Erfolg der interorganisatorischen Zusammenarbeit verantwortlich sind. Das Systemvertrauen kommt dann zum Tragen, wenn eine Absicherung des Vertrauens durch personales Vertrauen nicht mehr ausreicht. Das Systemvertrauen erlaubt, dass die Vertrauensverhältnisse zwischen den Akteuren nicht permanent neu ausgehandelt werden müssen. Die Akteure stützen sich anstatt auf soziale Praktiken auf die Existenz und die beiderseitige Anerkennung von institutionell verankerten Regeln, welche dem zukünftigen Handeln der Akteure Sicherheit und Stabilität verleihen.¹⁹⁸

Weibel unterscheidet drei Arten von Vertrauen, die alle aufeinander aufbauen: Die situative Kooperationsbereitschaft, das wissensbasierte Vertrauen und das identifikationsbasierte Vertrauen. Die situative Kooperationsbereitschaft beschreibt die früheste und simpelste Form von Vertrauen. Der Akteur geht dabei davon aus, dass das vertrauenswürdige Handeln im Sinne des Vertrauensnehmers ist, da für diesen dadurch entweder ein Nutzen entsteht oder bei Vertrauensmissbrauch Kosten anfallen. Die situative Kooperationsbereitschaft basiert ähnlich dem Systemvertrauen auf Regeln und Sanktionen. Voraussetzung dafür ist, dass der Wert der zukünftigen Transaktion den Wert des sofortigen Betruges übersteigt und, dass der Betrogene fähig ist den Betrüger zu bestrafen. Unter wissensbasiertem Vertrauen versteht man die nächsthöhere Form von Vertrauen. Hierbei wird Vertrauen als Kooperationsbereitschaft des Akteurs unter der Berücksichtigung der subjektiven Vertrauenswürdigkeit des Gegenübers verstanden. Der Vertrauensgeber weiß über die Fähigkeiten und Intentionen des Vertrauensnehmers Bescheid und kann darauf aufbauend die Vertrauenswürdigkeit des Vertrauensnehmers einschätzen. Beim interaktiven Vertrauen nähern sich die Präferenzen der Akteure soweit an, dass sich sowohl der Vertrauensgeber als auch der Vertrauensnehmer als Einheit verstehen. Die Gründe für etwaige Handlungen sind ähnlich oder gar gleich. Es herrscht Sympathie zwischen den Parteien. Man kennt und schätzt die Fähigkeiten des Partners. Die Parteien fühlen sich für einander verantwortlich und zeigen gegenseitiges Wohlwollen.¹⁹⁹

¹⁹⁸ vgl. Gilbert (2003) S. 163ff

¹⁹⁹ vgl. Weibel (2002) S. 160ff

Vertrauensaufbau

Das personale Vertrauen entwickelt sich in kleinen wechselseitigen Schritten durch soziale Praktiken (z.B. Verwandtschaftsverhältnis, emotionale Nähe, Erfahrungen, wahrgenommene Kompetenz, Motive und Absichten), wobei als Voraussetzung stets eine Kopräsenz der Personen sowie eine aktive Öffnung der Akteure gegenüber dem Anderen gegeben sein muss. Das Entstehen von Systemvertrauen basiert auf der angenommenen Funktionsfähigkeit von institutionellen Mechanismen und Regeln. Diese Aufgabe übernehmen etwa symbolische Zeichen wie Macht, Sprache und Geld. Besonders Geld übernimmt dabei eine wichtige Rolle, da der Akteur darauf vertraut, dass der andere Akteur dessen Wert anerkennt. Neben symbolischen Zeichen fungieren auch Expertensysteme als institutionelle Mechanismen. Dabei beeinflussen die professionellen Sachkenntnisse oder die technischen Leistungen eines Akteurs den Grad des in ihn gesetzten Vertrauens. Das Expertenwissen garantiert gleichsam die Erfüllungen der positiven Erwartungen.²⁰⁰

Der Vertrauensaufbau nach Weibel geschieht in drei Stufen, wobei das Vertrauen in jeder Stufe eine neue Form annimmt. Diese Entwicklung wird durch verschiedene Faktoren beeinflusst. Zum einen geschieht dies durch die wechselnden Präferenzen der Akteure. So ändern sich im Laufe einer Beziehung unter anderem das Ausmaß der gemeinsamen Orientierung, die gegenseitige Abhängigkeit oder auch die Beziehungsinvestitionen. Zum anderen wird das Vertrauen sehr stark von den getätigten Handlungen der Akteure beeinflusst. Der Übergang zur jeweils nächsten Vertrauensform erfolgt dabei immer sprunghaft. Am Anfang jeder Beziehung gibt es von Seiten aller Partner nur eine situative Kooperationsbereitschaft. Zwischen den Parteien herrscht noch eine gewisse Portion Misstrauen. Erst wenn die Partner gemeinsame Kontroll- und Sanktionssysteme vereinbart haben, erfolgt die Kooperation. Der Übergang von der situativen Kooperationsbereitschaft zu wissensbasiertem Vertrauen erfolgt quasi als Nebenprodukt des Beziehungsprozesses. Die Parteien erhalten durch wiederholte Interaktionen immer mehr Informationen über den Vertrauensnehmer, es werden Rollenerwartungen erfüllt und man lernt dadurch die andere Partei besser einzuschätzen. Zusätzlich nimmt auch die gegenseitige Beeinflussung zu. Wenn allerdings das Vertrauen bzw. die Erwartungen wiederholt enttäuscht werden oder wenn zwischen den Partnern gar keine höherwertige Vertrauensform notwendig ist, dann erfolgt

²⁰⁰ vgl. Gilbert (2003) S. 163ff

dieser Übergang nicht. Auch eine zu starke Regulierung und Formalisierung der Beziehung verhindert den Aufbau von Vertrauen, weil damit die individuellen Spielräume eingeschränkt werden und sich der Vertrauensgeber nicht verletzlich zeigen kann. Der Übergang von wissensbasierten zum interaktiven Vertrauen ist sehr zeitaufwendig und erfolgt insbesondere durch eine lange, enge und bedürfnisorientierte Zusammenarbeit, durch Offenheit und regelmäßige Kommunikation zwischen den Parteien.²⁰¹

3.3.3. Kommunikation

Eine regelmäßige, intensive und vor allem glaubwürdige Kommunikation zwischen Geschäftspartnern ist der Grundstein einer erfolgreichen Beziehung. Eine transparente und vertrauensvolle (Geschäfts-)Beziehung ist ohne Kommunikation nicht vorstellbar. Kommunikation ist das Medium für diese Erfolgsfaktoren.

Kommunikation hat prinzipiell zwei Grundfunktionen. Eine Aufgabe ist die Übermittlung von geschäftlichen Informationen (formale Kommunikation). Je intensiver und umfangreicher die formale Kommunikation zwischen Partnern abläuft, desto transparenter und auch wirkungsvoller ist schlussendlich auch die Kooperation. Neben der Übermittlung von betrieblichen Daten und Fakten übt Kommunikation außerdem einen sehr starken Einfluss auf die soziale Beziehung zwischen den Netzwerkpartnern aus. Dies geschieht zu einem Großteil durch informale Kommunikation, welche es erlaubt zwischen den Akteuren eine persönliche Beziehung aufzubauen. Kommunikation führt dabei zu einem Abbau der Informationsasymmetrien, lässt eine bessere gegenseitige Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit zu und ist daher eine unabdingbare Voraussetzung für das Entstehen von Vertrauen.²⁰² Die Kommunikation zwischen Geschäftspartnern hat auch noch eine weitere Funktion. So drückt sich durch die Kommunikation auch der Zustand des Kooperationsklimas bzw. der Kooperationsbereitschaft aus. Jene Angelegenheiten, die kommuniziert werden, bzw. jene Angelegenheiten, die nicht kommuniziert werden,

²⁰¹ vgl. Weibel (2002) S. 160

²⁰² vgl. Thommen, J.-P., Glaubwürdigkeit – die Grundlage unternehmerischen Denkens und Handelns, Zürich 1996, S. 46ff, Murray, Y., Strategic Alliance-Based Global Sourcing Strategy for Competitive Advantage – A Conceptual Framework and Research Propositions. In: Journal of International Marketing, 9, 4, S. 30-58, S. 43; Bittl, A., Vertrauen durch kommunikationsintendiertes Handeln, Wiesbaden 1997, S. 134ff nach Gilbert (2003) S. 86

ermöglichen Rückschlüsse zu ziehen, welche Informationen dem Partner wert sind kommuniziert zu werden und welche Inhalte nicht gerne dem Partner mitgeteilt werden.²⁰³

²⁰³ vgl. Dammer (2005) S. 42

4. Empirischer Teil

Um in Kapitel 5 das Kommunikationskonzept für Mondi BP so gestalten zu können, dass die kommunikativen Maßnahmen eine möglichst hohe Wirkung haben, müssen diese völlig auf die Zielpersonen ausgerichtet sein. Die Voraussetzung dafür ist eine genaue Analyse der Bedürfnisse, Interessen, Erwartungen und Gewohnheiten der Zielgruppe. Erst auf Basis der erhaltenen Resultate können die Kommunikationsmaßnahmen speziell an die Charakteristika der Zielpersonen angepasst werden. Dasselbe gilt auch im Falle der Relationship Management-Empfehlungen in Kapitel 6, dessen Maßnahmen ebenfalls auf den speziellen Eigenschaften der Zielgruppe aufbauen. Deshalb wurde eine empirische Untersuchung über die Einstellungen, Erfahrungen und das Informationsverhalten der Zielpersonen in Bezug auf Forschungszusammenarbeiten mit Industriepartnern durchgeführt. Bei der Zielgruppe handelte es sich um Entscheidungsträger in der universitären Forschung und Entwicklung im Bereich der Papier- und Zellstofftechnologie²⁰⁴.

4.1. Das Untersuchungsinstrument

Zur Analyse der Zielgruppe musste ein empirisches Instrument gewählt werden, das es gestattete, möglichst umfassende Daten über die spezifischen Einstellungen und Gewohnheiten von einer großen Anzahl an Personen zu erheben. Dabei sollte jedoch der anfallende finanzielle, organisatorische und zeitliche Aufwand den Rahmen einer Diplomarbeit nicht sprengen. Als Untersuchungsinstrument wurde schließlich ein schriftlicher Fragebogen gewählt. Der Hauptgrund für diese Entscheidung war die große Anzahl der zu befragenden Personen, welche zudem aus unterschiedlichen Ländern Europas stammen. Bei diesen Ländern handelte es sich schließlich um Frankreich (sechs Teilnehmer), Finnland (5), Tschechien (4), Slowakei (4), Großbritannien (4), Schweden (4), Deutschland (2 Teilnehmer), Polen (2) und Italien (1). Bei drei Fragebögen konnten die Absender nicht identifiziert werden. Es wurde ferner angenommen, dass deren Bereitschaft höher sein würde, einen schriftlichen Fragebogen auszufüllen als z.B. an einem Telefoninterview

²⁰⁴ vgl. Kapitel 5.1.

teilzunehmen. Überdies wurde entschieden, dass der Fragebogen nicht per Email sondern mit der Post an die Teilnehmer geschickt wird. Obwohl der finanzielle und zeitliche Aufwand per Post dabei weit höher ist als auf elektronischem Wege, schien eine Umfrage mit Fragebögen aus Papier passender, da die empirische Untersuchung im Namen eines Papierherstellers durchgeführt wurde und die Zielpersonen ebenfalls in der Papierbranche tätig sind. Zudem schien es auch wahrscheinlich, dass die Rücklaufquote per Post höher sein würde als per Email.

Bevor der Fragebogen an die Teilnehmer der Umfrage gesendet wurde, ist die erste Version des Fragebogens einem Prä-Test unterzogen worden. Der Fragebogen wurde dabei von zwei Universitätsprofessoren²⁰⁵ ausgefüllt, deren Anmerkungen und Verbesserungsvorschläge in die endgültige Version einfließen. Die endgültige Version umfasst 30 Fragen mit größtenteils geschlossenen Antwortmöglichkeiten. Die Fragen sind in drei Abschnitte gegliedert. Aufgrund der Internationalität der Umfrage wurde der Fragebogen von der originalen, deutschen Version auch ins Englische übersetzt. Die englische Übersetzung wurde von einem Studenten der Anglistik, der damals kurz vor dem Abschluss seines Studiums stand, korrekturgelesen.

4.2. Erhebung der empirischen Untersuchung

Bevor die Fragebögen verschickt worden sind, wurden die Kontaktinformationen der Zielpersonen mittels Internetrecherche ausfindig gemacht. Diesen wurde zuerst eine personalisierte Anfrage per Email zugesandt, in welcher um deren Teilnahme an der empirischen Untersuchung gebeten wurde. In der Email wurde das Thema der Untersuchung näher erläutert und erwähnt, dass im Falle einer Einwilligung ihnen der Fragebogen per Post in den nächsten Tagen zugesandt werden würde. Es wurde auch darauf hingewiesen, dass die anfallenden Kosten für das Retoursenden der Fragebögen zur Gänze von Mondi BP übernommen würden. Diese Emailanfrage wurde in einem ersten Anlauf zwischen dem 29.

²⁰⁵ Bei den erwähnten Personen handelt es sich um Ao. Univ. Prof. Dr. Christian Stummer vom Lehrstuhl für Innovations- und Technologiemanagement der Universität Wien und o. Univ. Prof. Dr. Josef Glössl, Vorsitzender des Instituts für Angewandte Genetik und Zellbiologie an der Universität für Bodenkultur in Wien.

März und dem 4. April 2007 an 69 Personen versandt. 24 Anfragen blieben davon unbeantwortet, sechs Personen erteilten der Teilnahme an der Umfrage eine Absage und 39 Personen erklärten sich bereit, an der empirischen Untersuchung teilzunehmen.

Am 20.4.2007 wurden schließlich 39 Fragebögen an die Teilnehmer geschickt. Den Fragebögen lagen jeweils personalisierte Dankschreiben bei, in welchen den teilnehmenden Personen drei alternative Möglichkeiten (Fax, Post, privater Paketdienst) angeboten wurden, um die Fragebögen sehr günstig bzw. kostenlos zurückzusenden. Von den 39 Fragebogen wurden bis zum 22. Mai 2007 14 Fragebögen retourniert (sieben Fragebögen per Fax, sechs per privaten Paketdienst, ein Fragebogen per Post). Dies entspricht einer Rücklaufquote von 35,9 Prozent. Von diesen 14 Fragebögen konnten sieben Absender eindeutig identifiziert werden. Den anderen 32 Personen wurden am 24. Mai 2007 in einem zweiten Anlauf die Fragebögen in elektronischer Form per Email zugesandt. Von diesen 32 Fragebogen wurden bis zum 6.6. 2007 18 Fragebögen per Email zurückgesandt (56,3% Rücklaufquote).

Am 24. und 25. Mai 2007 wurde der elektronische Fragebogen in einem dritten Anlauf zusätzlich an jene 24 Personen geschickt, die auf die erste Emailanfrage nicht geantwortet hatten, sowie an 45 zusätzliche, potentielle Zielpersonen, die im ersten Anlauf aufgrund fehlender Informationen nicht berücksichtigt wurden. Von diesen insgesamt wieder 69 Anfragen kamen vier ausgefüllte Fragebögen zurück (5,8% Rücklaufquote).

Insgesamt wurden 36 von 108 abgeschickten Fragebögen retourniert. Davon musste ein Fragebogen aufgrund unvollständiger Daten von der Untersuchung ausgeschlossen werden. Alles in allem ergibt das eine Rücklaufquote von 37,4 Prozent.

4.3. Ergebnisse der Untersuchung

Die gültigen Fragebogen wurden im Statistik-Softwareprogramm SPSS eingegeben und dort ausgewertet. Sowohl die deutsche als auch die englische Version des Fragebogens sind im Anhang auf Seite 124 bzw. 131 angefügt.

4.3.1. Abschnitt A – Externe Verwertung von hochschuleigenem Know-how

Der erste Teil des Fragebogens behandelt die kommerzielle externe Verwertung von universitärem Wissen. Dieser Abschnitt besteht aus acht Fragen. Sie untersuchen die persönlichen Erfahrungen und Einstellungen der Zielpersonen, deren Motive und Bedenken hinter der kommerziellen Wissensverwertung und die diesbezüglichen Entscheidungskriterien von Hochschulen.

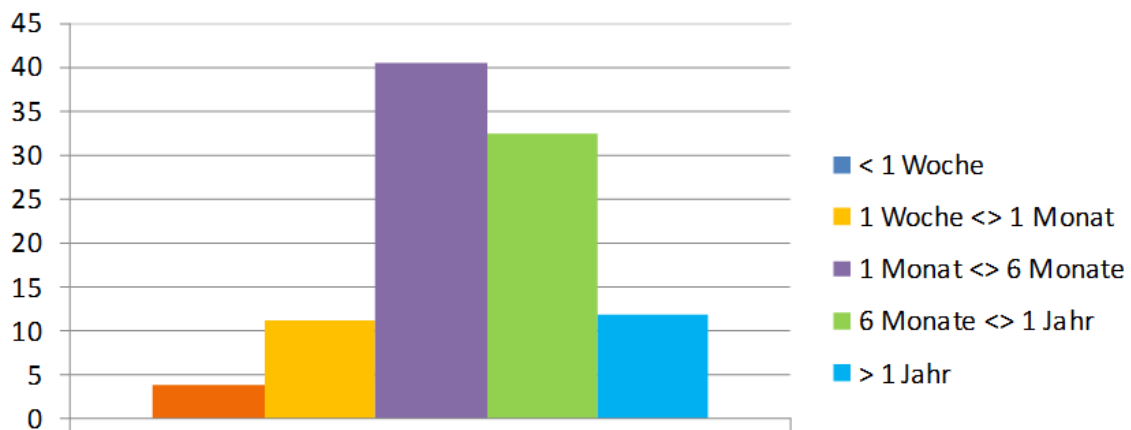
Frage A1: Diese Frage sollte die Zugehörigkeit der Teilnehmer zur Zielgruppe überprüfen. Von den 35 Teilnehmern konnten 22 Personen identifiziert werden, die an der Entscheidungsfindung beim Verkauf von hochschuleigenem Wissen an Unternehmen beteiligt sind. Nur die Antworten dieser Personen wurden im Folgenden bei der Auswertung der Fragen A2-A8 miteinbezogen.

Frage A2: Diese Frage untersuchte die persönliche Einstellung der Entscheidungsträger beim Verkauf von hochschuleigenem Wissen. Dabei stellte sich heraus, dass auf einer 6-stufigen Skala (1= sehr negativ, 6= sehr positiv) der Durchschnittswert der Antworten bei 5,36 liegt.

Frage A3: Neben der persönlichen Einstellung der Entscheidungsträger sollte auch das Interesse der Hochschulen an der externen Verwertung des eigenen Wissens untersucht werden. Der errechnete Durchschnitt von 5,32 (1= nicht interessiert, 6= sehr interessiert) war mit dem mittleren Wert der Frage A2 beinahe identisch.

Frage A4: Diese Frage sollte einen Überblick über die Dauer einer Verkaufsentscheidung geben (Abbildung 6). In 3,9% aller Fälle dauert diese kürzer als eine Woche. 11,33% aller Entscheidungen werden zwischen einer Woche und einem Monat getroffen. Der Großteil der Entscheidungen (40,48%) dauert zwischen einem und sechs Monaten. Zwischen sechs Monaten und einem Jahr benötigen 32,38% aller Entscheidungen. 11,9% dauern länger als ein Jahr.

Abbildung 6: Dauer der Entscheidungen über die kommerzielle Verwertung von Know-how (in %)



Frage A5: Auf einer Skala von eins (nicht zufriedenstellend) bis sechs (sehr zufriedenstellend) sollten die bisherigen Erfahrungen der Entscheidungsträger beim Verkauf von Know-how überprüft werden. Der Durchschnittswert von 3,81 zeigt, dass die diesbezüglichen Erfahrungen zwar insgesamt zufriedenstellend sind, allerdings wurden 42,8% aller Erfahrung als kaum zufriedenstellend bzw. eher nicht zufriedenstellend eingestuft.

Frage A6: Diese Frage sollte die Gründe für den Verkauf von hochschuleigenem Know-how überprüfen (vgl. Abbildung 8, S. 83). Die dafür erhaltene finanzielle Entlohnung war mit 72,7% der am öftesten angegebene Grund. Ferner gaben 68,8% aller Befragten die Förderung der eigenen Technologie als Beweggrund an, gefolgt vom Erfüllen der Drittmittelquote (50%). Bei ebenfalls 50% aller Entscheidungsträger ist der Aufbau eines Netzwerkes ein Anlass zur externen Verwertung internen Wissens. Jeweils 40,9% aller befragten, entscheidungsbeteiligten Personen gaben an, dass die Philosophie der eigenen Institution sowie der Aufbau von Wissenshandelsbeziehungen ein Beweggrund für die kommerzielle Verwertung von akademischem Wissen sei.

Frage A7: Frage A7 beleuchtet die Bedenken der Hochschulen bei der externen Verwertung von Wissen. Zu diesen gehören insbesondere Bedenken bezüglich der Geheimhaltung (50%), der organisatorischen Aufwendungen (45,5%), des Zeitaufwands (40,9%) und des Verlusts der eigenen Unabhängigkeit (40,9%).

Frage A8: Diese Frage sollte die Kriterien der Entscheidungsträger bei der Wahl der Partner ans Tageslicht bringen (vgl. Abbildung 9, S. 84). Zu den wichtigsten Kriterien zählen

demnach zukünftige Kooperationen (72,7%), die Innovationsfähigkeit der Unternehmen (68,2%), die Glaubwürdigkeit der Unternehmen (50%) und deren finanzielle Stärke (40,9%).

4.3.2. Abschnitt B – Gemeinsamen FuE-Projekte

Abschnitt B befasst sich mit gemeinsamen FuE-Projekten von Hochschulen und Unternehmen. Um die Unterschiede zwischen den beiden Formen von FuE-Kooperationen erkennen zu können, wurden die acht Fragen des ersten Teils mit geringfügigen Änderungen auch für diesen Teil übernommen. Zusätzlich beinhaltet Abschnitt B zehn Fragen, die sich speziell auf das Relationship Management beziehen. Sie untersuchen die Einstellungen der Zielpersonen und deren Erfahrungen bei bisherigen Kooperationsbeziehungen.

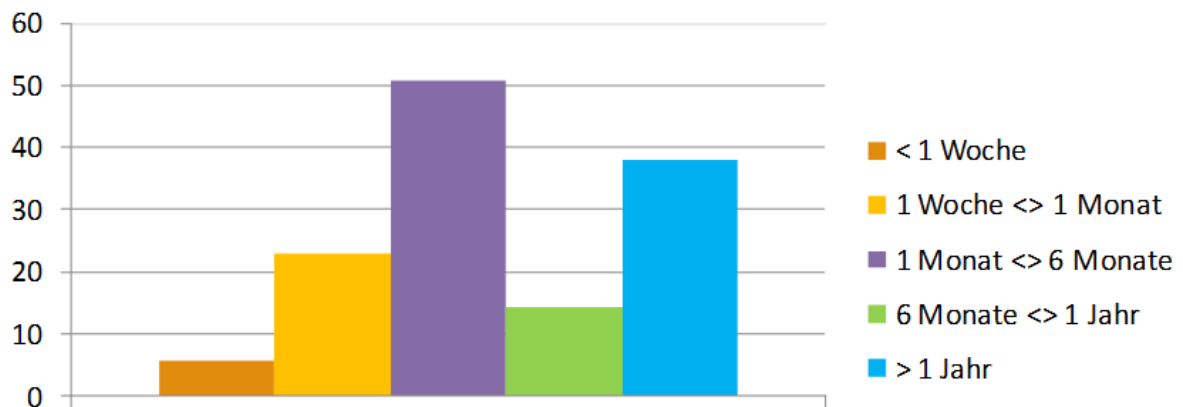
Frage B1: Wie schon bei der ersten Frage des Abschnitts A sollte auch bei der Einstiegsfrage des zweiten Teils die Zugehörigkeit der Personen zur Zielgruppe überprüft werden. Von den 35 Teilnehmern konnten 29 als Personen identifiziert werden, die an Entscheidungen über gemeinsame FuE-Projekte zwischen Hochschulen und Unternehmen beteiligt sind. Deren Antworten flossen in Folge in die Auswertung des Abschnitts B ein.

Frage B2: Ein Durchschnittswert von 5,62 (1= sehr negativ, 6= sehr positiv) bei den Antworten zu dieser Frage zeigt, dass die befragten Personen durchwegs eine sehr positive Einstellung gegenüber FuE-Projekten mit der Wirtschaft haben.

Frage B3: Das Interesse der Hochschulen an gemeinsamen FuE-Projekten fiel mit einem Wert von 5,69 ebenfalls sehr hoch aus (1= wenig interessiert, 6= sehr interessiert).

Frage B4: Die Mehrheit aller Entscheidungsprozesse bezüglich Kooperationen mit Unternehmen braucht zwischen einem und sechs Monaten (50,89%), um zu einem Beschluss zu gelangen. 37,86% aller Entscheidungen dauern länger als ein Jahr, und 23,04% werden zwischen einer Woche und einem Monat getroffen. Eine Dauer von sechs Monaten bis zu einem Jahr ist bei 14,46% der Entscheidungen der Fall. Innerhalb einer Woche werden nur 5,89% der Entscheidungen gefällt (vgl. Abbildung 7).

Abbildung 7: Dauer der Entscheidungen über FuE-Projekte mit Unternehmen (in %)



Frage B5: Diese Frage sollte ein Bild von der Anzahl der gemeinsamen FuE-Projekte pro Hochschule zeichnen. Mit bis zu sechs Unternehmen gleichzeitig kooperieren insgesamt nur 17,2% aller Hochschulen, während 82,8% aller Befragten angegeben haben, dass ihre Hochschule derzeit mit mindestens sieben Unternehmen kooperiert. Es liegt die Schlussfolgerung nahe, dass die Antwortmöglichkeiten bei dieser Frage zu schmal definiert worden sind, da die durchschnittliche Anzahl der derzeitigen Kooperationen pro Hochschule über dem Höchstwert der Antwortmöglichkeiten liegt.

Frage B6: Frage B6 überprüfte die subjektive, bisher wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit von Unternehmen aus der Perspektive der universitären Entscheidungsträger. Dabei fällt auf, dass Unternehmen als ziemlich vertrauenswürdig eingestuft werden. Der Durchschnittswert auf einer Skala von eins (nicht vertrauenswürdig) bis sechs (sehr vertrauenswürdig) liegt bei genau 5,0.

Frage B7: Die bisherigen Erfahrungen mit Unternehmenskooperationen sollten mit dieser Frage überprüft werden. Dabei stellte sich heraus, dass diese mit einem Wert von 4,93 durchwegs als ziemlich zufriedenstellend eingestuft werden.

Da in der Literatur wiederholt betont wurde, dass Vertrauen eine sehr hohe Bedeutung für eine erfolgreiche Beziehung hat, wurde die Zufriedenheit der Entscheidungsträger bezüglich bisheriger Erfahrungen mit Unternehmen (Frage B7) und die wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit von Unternehmen aus Sicht der

Entscheidungsträger (Frage B6) einem statistischen Test unterzogen. Dabei handelte es sich um die sogenannte Pearson Korrelation, die den Grad des linearen Zusammenhangs zwischen zwei Merkmalen überprüft. Das Ergebnis des Tests war ein Pearson Korrelationskoeffizient von 0,435, welcher einen starken Zusammenhang der Merkmale bedeutet (Signifikanzniveau 0,01). Damit wurde bestätigt, dass eine sehr zufriedenstellende Erfahrung mit einer sehr hohen Vertrauenswürdigkeit der Partner einhergeht.

Frage B8: Die Doppelfrage B8 hat nach zwei Eigenschaften bisheriger Kooperationen gefragt, der Dauer der Zusammenarbeiten und der wahrgenommen Interdependenz zwischen den Parteien. Die Ergebnisse zeigen, dass Kooperationen eher langfristig als kurzfristig angelegt sind. Der Durchschnittswert der Antworten beträgt genau vier (1= kurzfristig, 6= langfristig). Außerdem wurde die gegenseitige Abhängigkeit der Parteien mit einem Wert von durchschnittlich 3,64 auch eher als durchschnittlich eingestuft (1= hoch interdependent, 6= wenig interdependent).

Frage B9: Frage B9 bestand aus drei Unterfragen und untersuchte das wahrgenommene Maß an Machtverteilung, an Vertrauen und an gegenseitiger Unterstützung in bisherigen Zusammenarbeiten. Die Auswertung der Antworten zeigte, dass bei Kooperationen zwischen Hochschulen und Unternehmen eine leichte Tendenz zu asymmetrischer Machtverteilung wahrnehmbar ist (3,52 bei 1= symmetrische Machtverteilung, 6= asymmetrische Machtverteilung). Das Maß an Vertrauen in bisherigen Kooperationen wird mit einem Wert von durchschnittlich 2,41 (1= hoch, 6= niedrig) ein wenig höher eingestuft als das wahrgenommene Maß an gegenseitiger Unterstützung (3,03; 1=hoch, 6= niedrig).

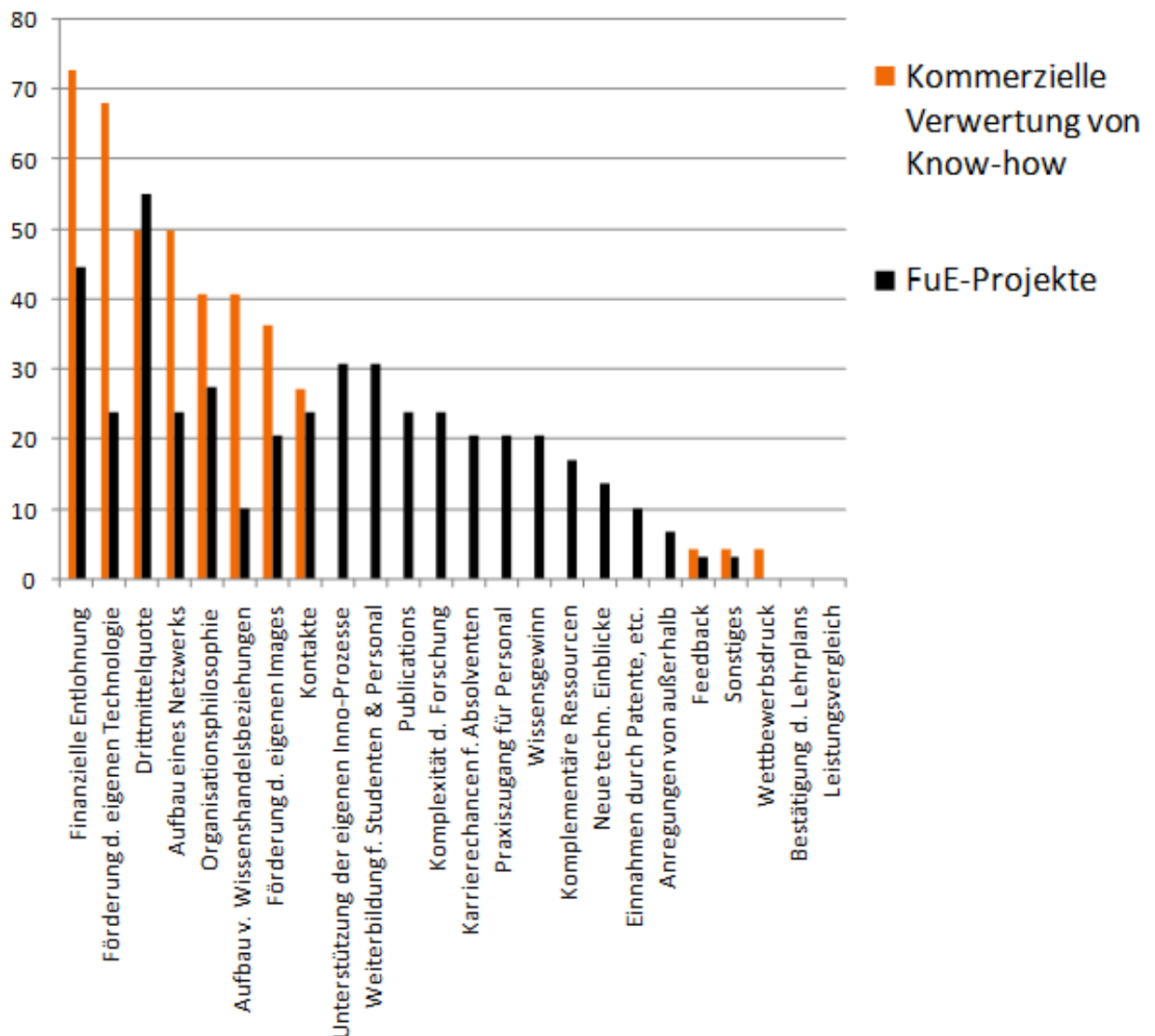
Frage B10–B14: Diese Fragen behandeln jene fünf Eigenschaften von Unternehmen aus Sicht der Entscheidungsträger, die nach Weibel²⁰⁶ die Vertrauenswürdigkeit beeinflussen. Zu diesen Faktoren zählen die interpersonalen Fähigkeiten einer Person im Umgang mit Anderen, deren Sensibilität für die Faktoren des gemeinsamen Erfolgs, deren Problemlösungsfähigkeiten, deren Einsatz für die Bedürfnisse des Partners und deren Integrität, also die Übereinstimmung von Worten und Taten. Die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Faktoren und der subjektiven Vertrauenswürdigkeit wurden wie bei Frage B7 mittels Pearson-Korrelation bestimmt. Die Ergebnisse der Tests besagen, dass drei der fünf

²⁰⁶ vgl. Weibel (2002) S. 137

Faktoren bei einem Signifikanzniveau von 0,05 in direktem Zusammenhang mit der Vertrauenswürdigkeit stehen. Dabei handelt es sich um die Integrität einer Person, deren interpersonalen Fähigkeiten und deren Sensibilität für den Erfolg einer gemeinsamen Beziehung

Frage B15: Der wichtigste Beweggrund von Hochschulen für FuE-Kooperationen mit Unternehmen ist die Erfüllung der Drittmittelquote (55,2%). Dabei muss ein gewisser Teil des Hochschulbudgets durch Einwerben hochschulfremder Finanzierungsmitteln aufgebracht werden. Weitere wichtige Gründe sind die finanzielle Entlohnung (44,8%), die Unterstützung der eigenen Innovationsprozesse (31%) und die Weiterbildungsmöglichkeiten für Studenten (31%). Anzumerken ist dabei, dass die drei weiteren Antwortmöglichkeiten, welche die Fortbildung und Förderung des eigenen Personals und der Studenten betreffen, auch von jeweils knapp einem Fünftel der Befragten (20,7%) angekreuzt wurden (Weiterbildung für eigenes Personal, Praxiszugang für Universitätspersonal und Karrieremöglichkeiten für Absolventen). Die Philosophie der eigenen Institution stellt bei 27,6% der entscheidungsbeteiligten Personen einen Grund für gemeinsame FuE-Kooperationen dar. Knapp ein Viertel aller Befragten (24,1%) gaben an, dass die Publikationen der Forschungsergebnisse einen Beweggrund darstellen, ebenso wie die Komplexität der Forschung, die Knüpfung von Kontakten und der Aufbau eines Netzwerks. Für ein Fünftel der Entscheidungsträger (20,7%) sind jeweils auch die Förderung des eigenen Images und der Wissensgewinn von Bedeutung. Die Beweggründe der Hochschulen für gemeinsame FuE-Projekte mit Unternehmen bzw. für die kommerzielle Verwertung von hochschuleigenem Know-how sind in Abbildung 8 graphisch dargestellt.

Abbildung 8: Gründe für FuE-Kooperationen mit Unternehmen (in %)

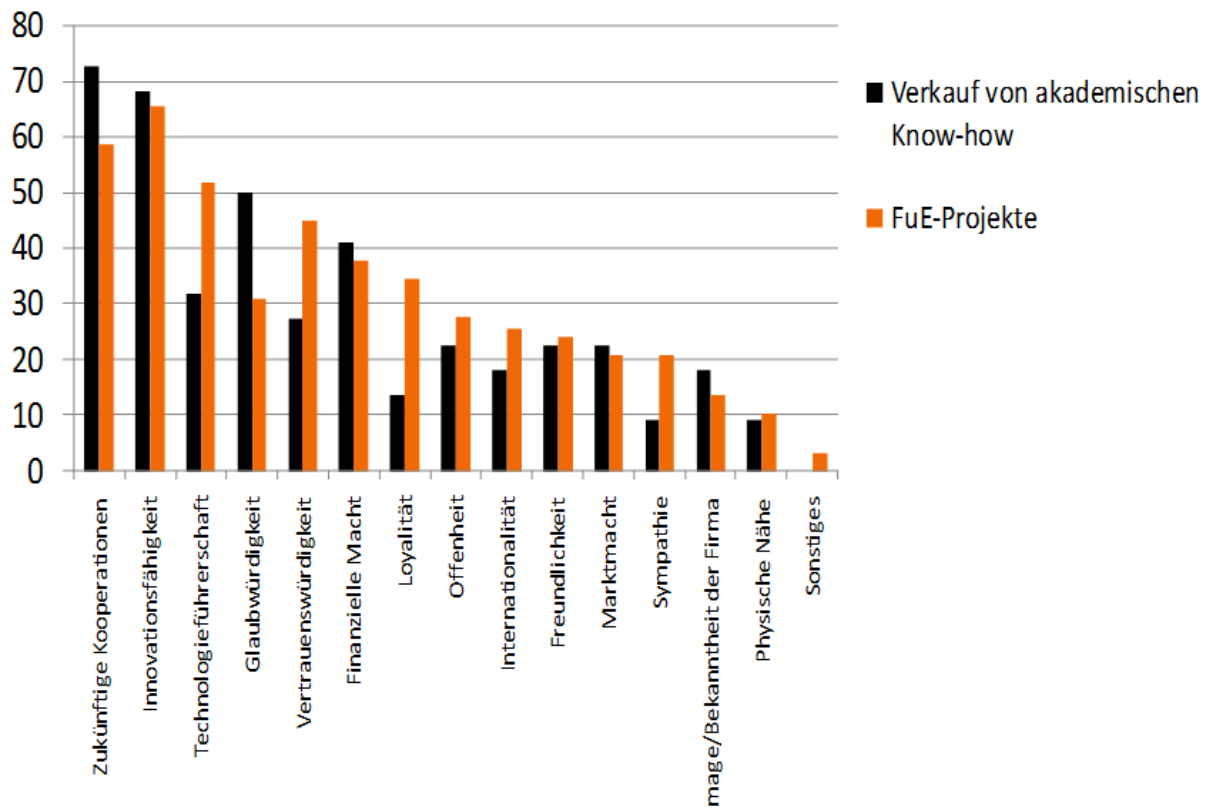


Frage B16: Die Barrieren der Hochschulen bei FuE-Kooperationen mit Unternehmen sind hauptsächlich Bedenken der Geheimhaltung (41,4%), divergierende Interessen (37,9%), unklare IP-Rechte (39,7%), der Verlust der Unabhängigkeit (31%) und der zusätzliche Zeitaufwand (27,6%).

Frage B17: Ausschlaggebend bei der Auswahl von Partnern bei FuE-Kooperationen sind besonders deren Innovationsfähigkeit (65,5%), zukünftige Kooperationen (58,6%), Technologieführerschaft (51,7%) und deren Vertrauenswürdigkeit (44,8%). Weitere wichtige Eigenschaften von Unternehmen sind deren finanzielle Stärke (37,9%) und weiche Faktoren

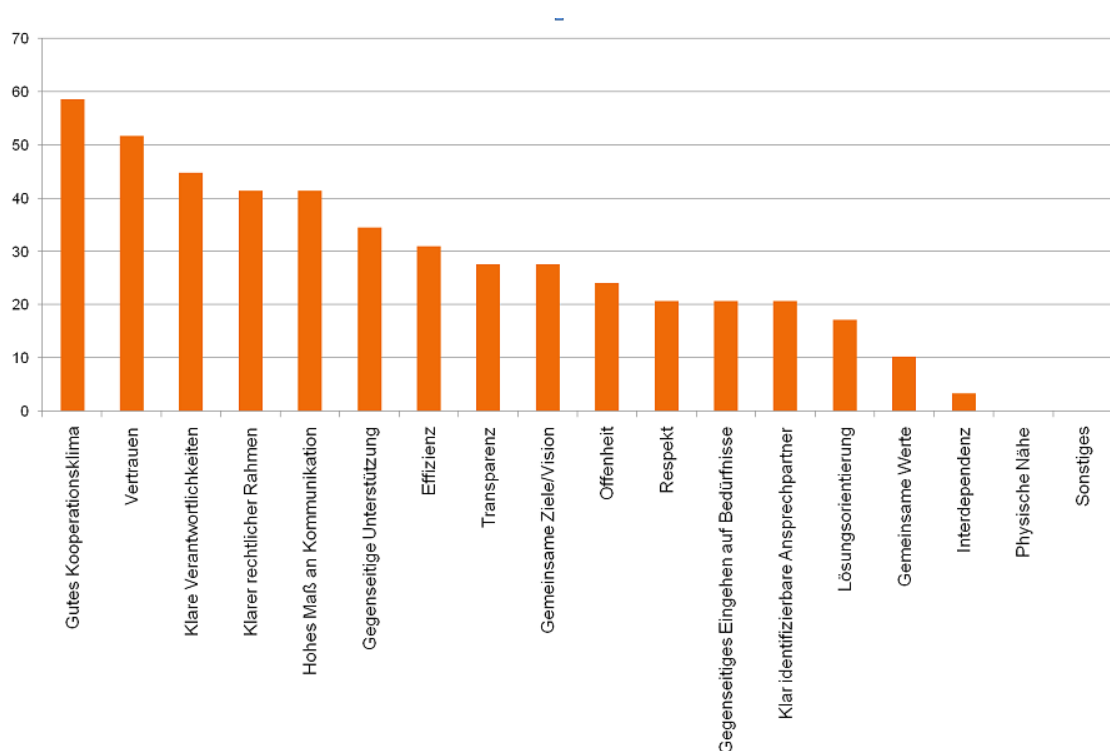
wie Loyalität (34,5%), Glaubwürdigkeit (31%), Offenheit (27,6%) und Freundlichkeit (24,1%) (vgl. Abbildung 9).

Abbildung 9: Auswahlkriterien für FuE-Kooperationspartner (in %)



Frage B18: Diese Frage sollte die Erfolgsfaktoren für Kooperationsbeziehungen aus Sicht der Hochschulen aufzeigen. Diese sind in Abbildung 10 in Diagrammform dargestellt. Dazu zählen insbesondere ein gutes Kooperationsklima (58,6%), gegenseitiges Vertrauen (51,7%), eine klare Aufteilung der Verantwortlichkeiten (44,8%), ein hohes Maß an Kommunikation (41,4%) und klare rechtliche Rahmenbedingungen (41,4%). Auch die gegenseitige Unterstützung der Partner (34,5%) und Effizienz in der Kooperation (31%) gehören zu jenen Eigenschaften, die eine erfolgreiche Beziehung ausmachen.

Abbildung 10: Erfolgsfaktoren einer Kooperationsbeziehung (in %)



4.3.3. Abschnitt C – Informationsverhalten der Entscheidungsträger

Der dritte Abschnitt des Fragebogens besteht aus vier Fragen und untersucht das Such- und Informationsverhalten der Zielpersonen bezüglich potentieller Zusammenarbeiten mit Unternehmen in der FuE.

Frage C1: Wie auch schon bei den ersten Fragen der vorangegangenen Abschnitte hatte auch diese Frage die Aufgabe die Mitglieder der Zielgruppe zu identifizieren. Es mussten dabei nur zwei Personen von der Auswertung der Antworten ausgeschlossen werden. Alle anderen sind zumindest gelegentlich im Suchprozess nach externen Partnern bzw. Abnehmern aktiv involviert.

Frage C2-C4: Die Analyse des Informationsverhaltens der Entscheidungsträger wurde in drei Fragen unterteilt. Diese Fragen sollten speziell auf die verschiedenen Phasen des Informationsprozesses eingehen. Dabei handelt es sich um die initiale Suchphase, in der mit

der Sammlung der Informationen über die potentiellen Partner begonnen wird, die Vertiefungsphase, bei der Informationen intensiv eingeholt werden, und die Absicherungsphase, in der noch letzte Informationen über die Partner eingeholt werden und die bisherigen Erkenntnisse abgesichert werden. Bei der Auswertung der Ergebnisse hat sich gezeigt, dass sich das Informationsverhalten der Entscheidungsträger in den verschiedenen Phasen verändert.

In der initialen Suchphase stellen für die Zielgruppe Konferenzen/Seminare/Kongresse²⁰⁷ die Hauptinformationsquellen über potentielle Partner dar (75,8%). 72,6% der Entscheidungsträger holen sich ihre ersten Informationen bei Gesprächen bzw. Empfehlungen von Dritten. An dritter Stelle ist die direkte persönliche Kommunikation mit den Unternehmen zu finden (69,7%). Danach folgt die Unternehmenswebsite (36,4%) und Suchmaschinen (33,3%). Literaturdatenbanken werden von 27,3%, Fachzeitschriften von 21,2% der Befragten benutzt.

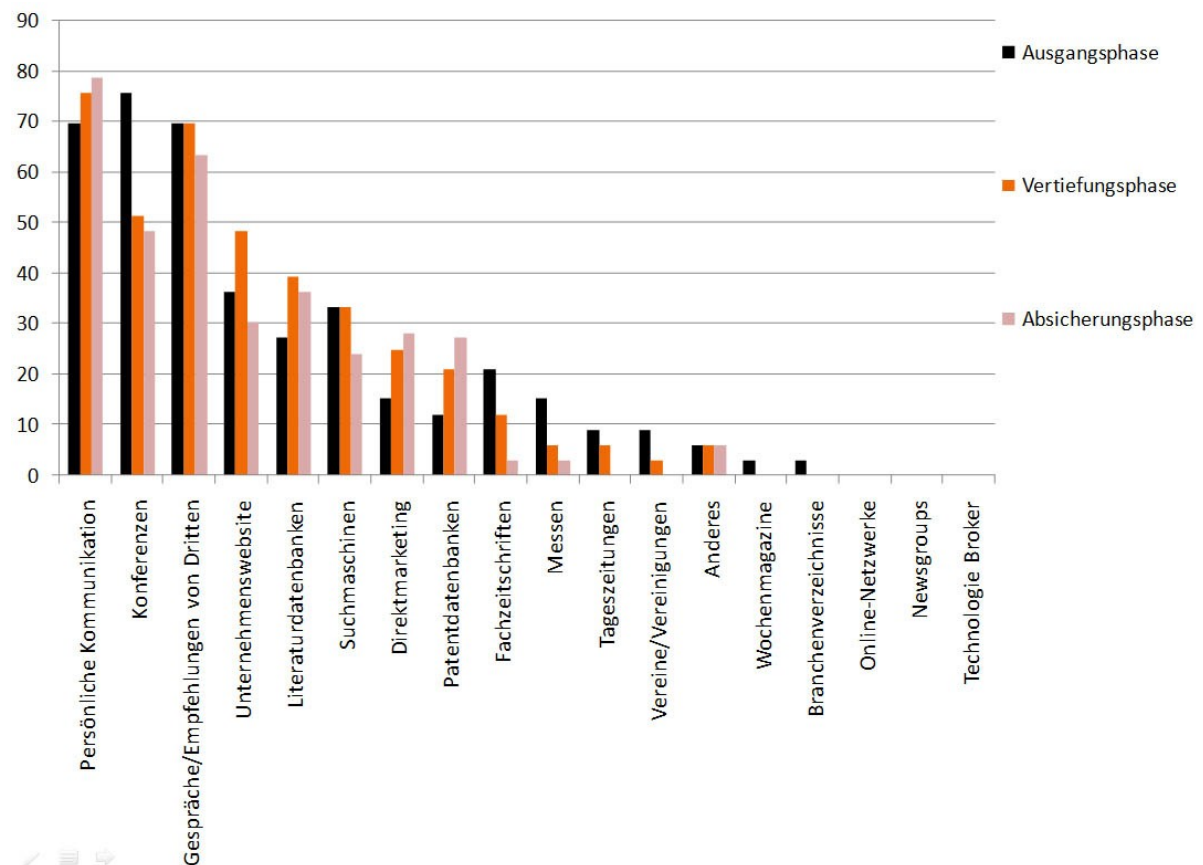
In der Vertiefungsphase sind die persönliche Kommunikation mit dem Unternehmen und Konferenzen/Seminare/Kongresse die wichtigsten Informationsquellen mit je 75,8% Nutzungsquote, gefolgt von Gesprächen mit Dritten (69,7%). Unternehmenswebsites gewinnen in der Vertiefungsphase an Relevanz (48,5%) genauso wie Literaturdatenbanken (39,4%) und Direktmarketing-Maßnahmen wie Unternehmensprospekte/-CD-ROMs (21,2%). Suchmaschinen halten mit 33,3% ihren Stellenwert bei der Gewinnung von Informationen.

In der Absicherungsphase ist die persönliche Kommunikation auch weiterhin die häufigste Informationsquelle. 78,8% aller Entscheidungsträger haben angegeben, dass sie dadurch ihre Informationen absichern. Das ist der höchste Wert aller Informationsquellen in den drei Phasen. Gespräche mit Dritten (63,6%) stellen in dieser Phase die zweithäufigste Informationsquelle dar. Mit etwas Abstand folgen Konferenzen/Seminare/Kongresse (51,5%) sowie Literaturdatenbanken (36,4%), die eher nur leicht an Bedeutung verlieren, während Unternehmenswebsites (30,3%) und Suchmaschinen (24,2%) stark an Relevanz einbüßen. Patentdatenbanken (27,3%) und die Direktmarketing-Maßnahmen (28,2%) gewinnen hingegen zum Abschluss der Informationsgewinnung leicht an Bedeutung.

²⁰⁷ Die Informationsquellen Konferenzen und Seminare/Kongresse wurde zu einer gemeinsamen Informationsquelle „Konferenzen/Seminare/Kongresse“ zusammengefasst, genauso wie Direktwerbung und Unternehmensbroschüren/-CD-ROMs zu „Direktmarketing“,

Die anschließende Abbildung 11 zeigt die einzelnen Informationsquellen in den drei Phasen des Informationsprozesses. Die Quellen wurden in drei Gruppen unterteilt, und zwar in Quellen, bei denen man die Information direkt vom Unternehmen erhält, Online-Informationsquellen und Quellen, bei denen man die Information über Dritte erhält.

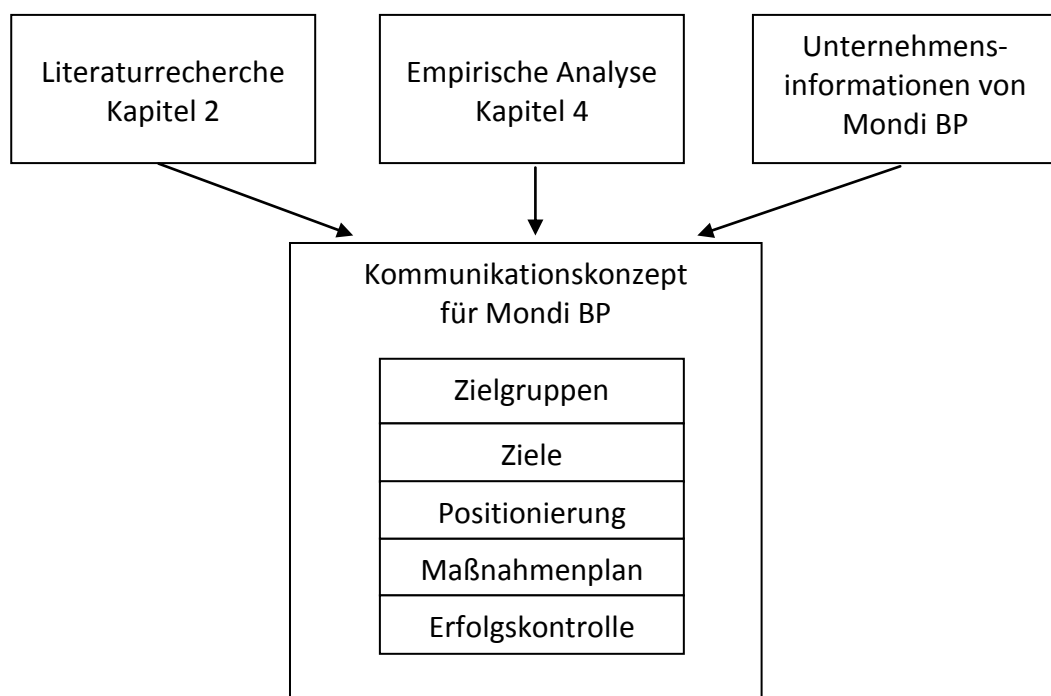
Abbildung 11: Die Nutzung der Informationsquellen (in %)



5. Das Kommunikationskonzept für Mondi BP

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Literaturrecherche (Kapitel 2) mit den Daten der empirischen Untersuchung (Kapitel 4) sowie mit Informationen, die direkt von Mondi BP stammen, zu einem Kommunikationskonzept zusammengefügt (Abbildung 12). Dieses Kommunikationskonzept wird dadurch speziell auf die besonderen Anforderungen und Umstände von Mondi BP abgestimmt. Bei diesen spezifischen Anforderungen und Umständen handelt es sich um die Motive, Verhaltensweisen und Einstellungen der Zielpersonen sowie um die gegenwärtige Wahrnehmung Mondi BPs am Markt. Durch die Abstimmung des Konzepts auf diese Rahmenbedingungen sollte eine besonders hohe Kommunikationswirkung ermöglicht werden, was wiederum einen effektiven Aufbau des offenen Innovationsnetzwerks von Mondi BP gestatten soll.

Abbildung 12: Das Kommunikationskonzept von Mondi BP



Das Kommunikationskonzept besteht aus fünf Teilen. Der erste Teil betrifft die Bestimmung der Zielgruppe, danach folgt die Definition der Ziele. Den dritten Teil stellt die Positionierung des Unternehmens in der Kommunikationskampagne dar und nachfolgend wird ein

Maßnahmenplan vorgestellt, mit Hilfe dessen die Ziele erreicht werden sollen. Zum Abschluss werden schließlich noch Empfehlungen abgegeben, um den Erfolg der Maßnahmen messen zu können.

5.1. Zielgruppe

Die Zielgruppe des Kommunikationskonzepts wurde ex ante von Mondi BP bestimmt. Die genaue Festlegung der Zielpersonen basiert neben demographischen und geographischen Eigenschaften vor allem auf gemeinsamen Verhaltensmerkmalen. Bei den Zielpersonen handelt es sich um Personen,

- angestellt an Hochschulen
 - aus dem internationalen Raum
 - mit Bezug zur Papier- und Zellstofftechnologie,
 - die noch in keinem direkten FuE-Verhältnis zu Mondi BP stehen,
- die entweder an Entscheidungen beteiligt sind, welche die kommerzielle, externe Verwertung von hochschuleigenem Wissen betreffen,
- und/oder an Entscheidungen beteiligt sind, welche gemeinsame FuE-Projekte der Hochschule mit Unternehmen betreffen,
- und/oder daran beteiligt sind, potentielle FuE-Partnerunternehmen zu finden und/oder Informationen über diese zu sammeln.

5.2. Ziele

Die Ziele, die durch das Kommunikationskonzept erreicht werden sollen, wurden von Mondi BP intern diskutiert und vor der empirischen Untersuchung festgelegt. Es handelt sich dabei um konative Ziele. Sie behandeln das Verhalten der Zielpersonen bzw. beziehen sich auf die Reaktionen der Zielpersonen auf die gesetzten Kommunikationsmaßnahmen.

Die Ziele sind:

- Zehn neue Kontakte mit Hochschulen innerhalb der nächsten 18 Monate;
- Der Zufluss von fünf innovativen Ideen bzw. Produkt- und Prozessinnovationen von Hochschulen, mit denen man vorher nicht in direktem Kontakt stand, innerhalb der nächsten 18 Monate;
- Eine Kooperation mit Hochschulen, mit denen man vorher nicht in direktem Kontakt stand, zur gemeinsamen Forschung/Entwicklung neuer Produkte oder Prozesse innerhalb der nächsten 18 Monate.

5.3. Positionierung und Kernbotschaft

Bei der Positionierung von Mondi BP, also dem Hervorheben bestimmter Eigenschaften des Unternehmens in der Kommunikation, muss auf verschiedene Aspekte Rücksicht genommen werden. Um ein einheitliches Unternehmensbild zu vermitteln und Wirkungssynergien erzielen zu können, muss man zum einen im Sinne einer integrierten Kommunikation die bisherige Unternehmenspositionierung einbeziehen. Zum anderen muss die Positionierung von Mondi BP vor allem auch mit den Motiven und Wünschen der Zielgruppe in Übereinstimmung stehen. Der Nutzen, der durch die Positionierung den Zielpersonen versprochen wird, muss sich mit den Nutzenerwartungen der Kunden decken.

In einem Gespräch mit Mondi BPs Communication Manager, Susan Brunner, wurde über die Positionierung Mondi BPs in der Unternehmenskommunikation gesprochen²⁰⁸. Laut Brunner basiert die Positionierung Mondi BPs zurzeit vor allem auf zwei Eigenschaften, nämlich Innovation und Nachhaltigkeit. Mondi BP beansprucht den Status des innovativsten Unternehmens in der Branche. Die Botschaft lautet, dass man durch den Gebrauch von modernsten Produktionsverfahren wie Nano- oder Biotechnologie, die Papierproduktion immer wieder neu definiert.²⁰⁹ Die Themenführerschaft in Sachen Innovation wird von Brunner explizit auch als am Markt wahrgenommene Stärke des Unternehmens betont. Unter Nachhaltigkeit versteht Mondi BP, dass das Unternehmen in wirtschaftlicher, ökologischer und sozialer Hinsicht vorausschauend und langfristig plant. Mondi BP hebt die Bedeutung von langfristigen Beziehungen mit den Partnern hervor, die für beiden Seiten eine Win-win

²⁰⁸ vgl. Brunner (2007)

²⁰⁹ vgl. Mondi Business Paper Services AG [Zugriff am 28.08.2007a]

Situation darstellen sollen. Mondi BP übernimmt Verantwortung und führt einen „offenen und ehrlichen Dialog mit allen Interessensgruppen“.²¹⁰

Die Motive und Bedürfnisse der Zielgruppe beim Verkauf von hochschuleigenem Wissen sowie bei gemeinsamen FuE-Projekten mit Unternehmen wurden bei der empirischen Untersuchung im Rahmen der Fragen A6, A8, B15, B17 erforscht. Die Gründe für den Verkauf von hochschuleigenem Wissen sind hauptsächlich die finanzielle Entlohnung der Hochschulen und die Förderung der eigenen Technologie. Weitere Gründe sind die Erfüllung der Drittmittelquote, der Aufbau von Beziehungen zu Partnern und die Philosophie der Hochschule. Bei der Erfüllung der Drittmittelquote sowie der Philosophie der Hochschule handelt es sich um Beweggründe, die für die Positionierung von Mondi BP keinen Wert haben, da es sich um allgemeine Gründe handelt und keine Differenzierung der potentiellen Käufer zulassen.²¹¹ Auf die Frage hin nach den Kriterien bei der Wahl potentieller Käufer, gaben die Zielpersonen an, dass hauptsächlich zukünftige Kooperationen mit den Unternehmen und deren Innovationsfähigkeit von Bedeutung sind. Ferner zählen noch die Glaubwürdigkeit des Unternehmens, dessen finanzielle Stärke und die Technologieführerschaft des Unternehmens zu den Hauptkriterien der Zielgruppe.²¹² Die Gründe für gemeinsame FuE-Projekte sind breiter gefächert. Der am öftesten angegebene Grund war die Erfüllung der Drittmittelquote, gefolgt von der finanziellen Entlohnung der Hochschulen. Auffallend oft wurden außerdem Antworten genannt, die die Förderung des eigenen Personals und der Studenten betreffen, sowie die Unterstützung des eigenen Innovationsprozess.²¹³ Die wichtigsten Kriterien bei der Wahl der Unternehmenspartner für FuE-Projekte ähneln sehr den Top-Kriterien beim Verkauf von hochschuleigenem Wissen. Es führt die Innovationsfähigkeit des Unternehmens gefolgt von zukünftigen Kooperationen mit dem Unternehmen, der Technologieführerschaft, der Vertrauenswürdigkeit und der finanziellen Stärke der Firma.²¹⁴ Der einzige Unterschied zwischen den Kriterien stellt der „Austausch“ von Glaubwürdigkeit durch Vertrauenswürdigkeit dar. Das ist nicht weiter überraschend, da bei längeren Beziehungen die Bedeutung von Vertrauen zwischen den Parteien immer höher wird.

²¹⁰ Mondi Business Paper Services AG [Zugriff am 28.08.2007b]

²¹¹ vgl. Frage A 6, S. 78

²¹² vgl. Frage A8, S. 79

²¹³ vgl. Frage B15, S. 82

²¹⁴ vgl. Frage B17, S. 83

Wenn man nun die eben erläuterten Ergebnisse der Fragen A6, A8, B15, B17 des empirischen Teils²¹⁵ mit der derzeitigen Positionierung Mondi BPs am Markt zusammenführt, ergibt das die folgende Schlussfolgerung:

Mondi BP sollte sich in dieser Kommunikationskampagne positionieren als besonders innovativer Premium-Partner für FuE-Kooperationen mit langfristigen, nachhaltigen Perspektiven.

Diese Positionierung ist nach der Einteilung von Kroeber-Riel eher informationslastig und betont den Status Mondi BPs als hervorragender FuE-Partner.²¹⁶ Man baut damit einerseits auf der bisherigen Unternehmenspositionierung auf, und geht andererseits auf die Motive und Bedürfnisse der Zielgruppe genauer ein:

- Das erste Positionierungsmerkmal „besonders innovativ“ stellt eine konsequente Weiterführung der bisherigen Positionierung dar. Für die Zielgruppe ist die Innovationsfähigkeit bei der kommerziellen Verwertung von hochschuleigenem Wissen das zweitwichtigste, bei gemeinsamen FuE-Projekten das wichtigste Kriterium für die Wahl von Unternehmenspartnern.²¹⁷ Mondi BP setzt in seiner Kommunikation seit Jahren auf seine Innovationsfähigkeit und hat auf diesem Gebiet auch eine wahrgenommene Stärke. Um die Glaubwürdigkeit Mondi BPs zu untermauern, sollte bei der Kommunikation dieses Merkmals etwa auf den Gewinn des Best Innovator Awards 2005 sowie des GPard Process Awards 2006 in der Kategorie *Innovation Process (Research & Development)* als auch auf die Einführung des ersten auf Nano-Hybrid Technologie basierenden Papiers, Neox, verwiesen werden.
- Der Teil der Positionierung „Premium-Partner für FuE-Kooperationen“ bedeutet eine Änderung der derzeitigen Positionierung Mondi BPs. Diese Eigenschaft kommuniziert den Hauptnutzen für die Zielgruppe: Wer einen Partner für FuE-Aktivitäten sucht, ist bei Mondi BP an der richtigen Adresse. Eine Positionierung ohne diesen Zusatz würde für die Zielgruppe keinen Sinn machen. Das Positionierungsattribut „Premium“ schließt einen zusätzlichen

²¹⁵ vgl. S. 78, S. 82, S. 83

²¹⁶ vgl. Kroeber-Riel, W., Esch, W., Strategie und Technik der Werbung, 5. Aufl., Stuttgart 2000, S. 59ff nach Unger und Fuchs (2005) S. 139

²¹⁷ vgl. S. 78, S. 83

Aspekt mit ein. Es bringt die besondere Qualität des Unternehmens als FuE-Partner zum Ausdruck. Diesen Anspruch sollte Mondi BP mit dem Erwähnen bisheriger erfolgreicher Kooperationen z.B. mit dem Institut für Papier-, Zellstoff- und Fasertechnik der TU Graz untermauern. Mit dem Prädikat „Premium“ bringt man außerdem die Stellung des Unternehmens am Markt zum Ausdruck, dessen Ansehen und es bürgt indirekt auch für finanzielle Sicherheit. In der empirischen Untersuchung scheint die finanzielle Stärke eines Unternehmens als einflussreiches Auswahlkriterium auf. Auf die explizite Betonung „finanzielle Stärke“ Mondi BPs sollte allerdings verzichtet werden, da diese Bezeichnung zu plakativ und aufdringlich ist. Außerdem muss die Positionierung langfristig geplant werden und, falls das Unternehmen in finanzielle Schwierigkeiten gerät, könnte dadurch der Glaubwürdigkeit der Positionierung erheblicher Schaden zugefügt werden. Mit dem Zusatz „Premium“ wird der Nutzen für die Zielgruppe weiter gesteigert: Wer einen Partner für FuE-Aktivitäten sucht, ist bei Mondi BP nicht nur an der richtigen, sondern an der *besten* Adresse.

- Das Positionierungsattribut „langfristige, nachhaltige Perspektiven“ ist klar mit der bisherigen Unternehmenspositionierung Mondi BPs verknüpft. Allerdings wird der mehrdimensionale Begriff „Nachhaltigkeit“ auf eine einzige Dimension reduziert. Dabei handelt es sich um die langfristigen, nachhaltig erfolgreichen Kooperationsbeziehungen zu Partnerinstitutionen. Dieses Unternehmensmerkmal umfasst mehrere Aspekte. Dazu zählt etwa das Bemühen um Win-win Situationen, da Kooperationen nur dann langfristig erfolgreich sein können, wenn alle beteiligten Parteien von der Zusammenarbeit profitieren und sich gegenseitig unterstützen und fördern. Nachhaltigkeit schließt auch einen Aspekt mit ein, der nur indirekt mit einer eigentlichen FuE-Zusammenarbeit zu tun hat. Die Rede ist von der nachhaltigen Sicherung des eigenen qualitativ hochwertigen Forschungsteams durch das Einstellen vielversprechender Projektmitarbeiter und Absolventen. Zusätzlich kann auch eine Verknüpfung zwischen „nachhaltig erfolgreichen Kooperationen“ und dem Attribut „besonders innovativ“ hergestellt werden, indem man die bisherigen FuE-Kooperationen als wichtigen Grundstein für die erfolgreiche Innovationstätigkeit Mondi BPs betont. Diese unterstützende Aussage unterstreicht nicht nur die Bedeutung und den Wert von FuE-Partnern für Mondi BP sondern man zollt auch damit den Leistungen der FuE-Partner besondere Anerkennung. Mit diesem emotionalen Aspekt kann man die Zielpersonen auf einer persönlichen, emotionalen Ebene ansprechen und das eher informativ dargestellte Angebot abrunden.

Um Mondi BPs Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit zu untermauern, ist es bei der Kommunikation dieser Unternehmensmerkmale von absolut entscheidender Bedeutung, dass diese Ansprüche, die man an sich selber stellt, auch begründet bzw. belegt werden. Behaupten kann man schließlich schnell sehr viel. Das Nennen von konkreten Beispielen bestätigt nicht nur die Positionierungsmerkmale, sondern stützt bzw. erhöht sogar Mondi BPs Glaub- und Vertrauenswürdigkeit. Diese beiden Eigenschaften stellen auch die wichtigsten weichen Kriterien der Hochschulen bei der Partnerwahl dar.

Alles in allem spannt diese Positionierung einen schlüssigen Bogen von der derzeitigen Unternehmenspositionierung zur aktuellen Problemstellung. In dieser Positionierung sind die sechs wichtigsten Kriterien der Hochschulen bei der Wahl von FuE-Partnern eingebunden und zusätzlich auch einige entscheidende Beweggründe für FuE-Zusammenarbeiten mit Unternehmen.

Um diese Positionierung erfolgreich und auch nachhaltig in den Köpfen der Zielpersonen zu verankern, müssen die Botschaften und Argumente der Positionierung über einen langfristigen Zeitraum mit Hilfe aller Kommunikationsinstrumente - im Sinne einer integrierten Kommunikation - einheitlich, übereinstimmend und in sich schlüssig verbreitet werden.

5.4. Maßnahmenplan

Der Maßnahmenplan des Kommunikationskonzepts ist in drei verschiedene Phasen unterteilt. Diese Phasen beziehen sich auf die Kontaktintensität zwischen Mondi BP und den Zielpersonen als auch auf das Informationsverhalten der Zielpersonen. In den einzelnen Phasen werden jene Kommunikationsinstrumente behandelt, die aufgrund ihrer spezifischen Nutzung durch die Zielpersonen sinnvoll sind und aufgrund ihrer Eignung zum Erreichen der Kommunikationsziele am wirkungsvollsten sind.²¹⁸ Die spezifische Nutzung der

²¹⁸ Dem Maßnahmenplan liegt keine Beschränkung der durchzuführenden Kommunikationsmaßnahmen aufgrund knapper finanzieller oder personeller Ressourcen zugrunde. Im Falle solcher Restriktionen sind die Maßnahmen nach ihrer Erwähnung im nachfolgenden Text zu reihen. Das bedeutet, dass etwa in der Ausgangsphase Konferenzen das wichtigste Kommunikationsinstrument darstellen und, dass auf Public Relations am ehesten verzichtet werden kann.

Kommunikationsinstrumente durch die Zielpersonen in diesen drei Informationsphasen wurde im dritten Abschnitt des Fragebogens in den Fragen C2, C3 und C4 untersucht.²¹⁹

Damit bei den Zielpersonen der Wiedererkennungswert erhöht wird, ist bei allen Maßnahmen auf die einheitliche formale Gestaltung der Kommunikationsmaßnahmen (Slogans, Bilder, Farben,...) zu achten. Dies betrifft insbesondere die medialen Kommunikationsinstrumente wie Fachzeitschriftenwerbung, Plakatwerbung, Direktmarketing-Maßnahmen (Broschüren, Newsletters,...) und die Unternehmenswebsite.

5.4.1. Ausgangsphase

In der Ausgangsphase gibt es zwischen den Zielpersonen und Mondi BP keinen direkten Kontakt. Daher werden in dieser Phase jene kommunikativen Aktivitäten gesetzt, mit deren Hilfe ein erster Kontakt mit den Zielpersonen aufgebaut werden kann.

Konferenzen – Das Leitinstrument

Konferenzen/Seminare/Versammlungen (in weiterer Folge nur mehr Konferenzen genannt) sind die meistgenutzte Quelle der Zielpersonen, um erste Informationen über potentielle FuE-Partner zu sammeln. Diese Ausgangssituation verbunden mit der hervorragenden Eignung des Kommunikationsmittels Eventmarketing zum Erreichen der angestrebten Ziele, machen Konferenzen zu einem exzellenten Leitinstrument für die Kommunikationskampagne.

Eine Präsenz Mondi BPs auf solchen Veranstaltungen erhöht einerseits den Bekanntheitsgrad der Firma und hilft andererseits auch eine bestimmte Unternehmenspositionierung aufzubauen bzw. zu verbessern. Die Nutzung des Instruments kann von der reinen Präsenz über das Halten von Vorträgen bis hin zur Organisation der Veranstaltung reichen. Die kommunikative Wirkung steigt allerdings mit dem Grad der Beteiligung. Der gesamte Rahmen von Konferenzen stellt außerdem eine ausgezeichnete Möglichkeit dar, um in einem direkten Dialog mit den Zielpersonen zu treten. Dabei kann

²¹⁹ vgl. S. 85ff

man initiale persönliche Kontakte zwischen den Ansprechpartnern knüpfen, erste geschäftliche Informationen austauschen, und auch gleich die Grundlage für zukünftige Interaktionen legen.

Komplementäre Kommunikationsinstrumente

Die Kombinationsmöglichkeiten von Konferenzen mit anderen Kommunikationsmitteln sind vielseitig. Nachfolgend werden einige besonders zweckmäßige Varianten vorgestellt, die gemeinsam eingesetzt am wirkungsvollsten sind.

Das Sponsoring von wissenschaftlichen Konferenzen und ähnlichen Veranstaltungen fällt in die Kategorie „Sozio-Sponsoring“.²²⁰ Der gleichzeitige Einsatz von Sponsoring und Eventmarketing stellt eine ideale Ergänzung und Kombination beider Kommunikationsmittel dar. Sponsoring erzielt beinahe dieselben Kommunikationswirkungen wie Eventmarketing. Durch einen integrierten Einsatz dieser Mittel können deshalb Synergieeffekte exzellent genutzt werden. Ein zusätzlicher Effekt des Sozio-Sponsorings ist seine höhere Akzeptanz im Vergleich zu anderen Arten des Sponsorings. Außerdem verhilft sie dem Sponsor zum Transfer von Attributen, die mit wissenschaftlichen Konferenzen verbunden sind. Dazu zählen unter anderem Kompetenz, Seriosität, Verantwortungsbewusstsein, Zukunftsorientierung und Fortschrittlichkeit.

Der Einsatz von Direktmarketing-Maßnahmen in Kombination mit Konferenzen ist insbesondere in deren Vorfeld und danach zu empfehlen. So stellt man durch das Versenden von selektierten, personalisierten Einladungen zu den Veranstaltungen bereits im Vorfeld einen direkten, individuellen Kontakt zwischen Mondt BP und den Zielpersonen her. Zusätzlich können im gleichen Atemzug Informationen zu Mondt BP und dessen Angebote bereitgestellt werden. Allerdings ist dabei darauf zu achten, dass die Zielpersonen nicht den Eindruck erhalten, dass die Konferenz eine Werbeveranstaltung von und für Mondt BP sei. Nach einer Veranstaltung können Direktmarketingmaßnahmen wie etwa Email-Newsletter oder Direct Mail dazu genutzt werden, um die geschlossenen Kontakte mit Interessenten zu festigen und zu vertiefen.

²²⁰ vgl. S. 50f

Interpersonelle Kommunikation

Die hervorragende Eignung zur Vermittlung von Informationen, zur Unternehmensprofilierung und zur Anbahnung und Vertiefung von Kontakten macht die persönliche Kommunikation zu einem Schlüsselinstrument der Kommunikationskampagne. In der ersten Informationsphase verwenden knapp 70% der Zielpersonen die persönliche Kommunikation mit Unternehmen als Informationsquelle. Diese Form der Kommunikation findet entweder in einer unmittelbaren Face-to-face-Situation statt, etwa bei persönlichen Treffen, im Rahmen anderer Kommunikationsinstrumente wie Konferenzen und Messen, oder sie erfolgt über Medien wie Telefon oder Email. Damit allerdings ein persönliches Gespräch in die Wege geleitet wird, ist man in den meisten Fällen auf andere Kommunikationsmittel angewiesen.

Konditionale Kommunikationsinstrumente

Es gilt vor allem darauf zu achten, dass es den Zielpersonen möglichst leicht gemacht wird, mit ihren Ansprechpartnern bei Mondi BP in Kontakt zu treten. Deswegen sollten die Kontaktinformationen dieser Ansprechpartner für die Zielpersonen so unkompliziert wie möglich zu finden sein. Das kann etwa dadurch gewährleistet werden, dass auf den Direct Mails und Newslettern der Firma stets die Kontaktinformationen des Ansprechpartners bei Mondi BPs für FuE-Kooperationen angegeben sind. Das gleiche gilt für die Unternehmenswebsite, Geschäftspapiere, Visitenkarten und Fachzeitschriftenwerbungen. In den eben genannten Fällen ist der erste Kontakt zwischen Mondi BP und den Zielpersonen nicht durch das persönliche Gespräch sondern bereits vorher durch andere Kommunikationsmittel erfolgt. Die Frage, die sich aufdrängt, ist, wie man den Zielpersonen die Anbahnung persönlicher Kommunikation mit Mondi BP ermöglichen bzw. erleichtern kann, ohne dass ein voriger Kontakt stattfindet. Dabei spielen neben den bereits erwähnten Konferenzen vor allem Datenbanken und Internet-Suchmaschinen eine wichtige Rolle. Bei den Datenbanken handelt es sich vor allem um Telefon- und Branchenverzeichnisse. Die Auflistung einer eigenen Ansprechstelle für FuE-Kooperationen mitsamt den

Kontaktinformationen würde eine erste direkte Kontaktaufnahme der Zielpersonen mit Mondi BP sehr erleichtern.

Unternehmenswebsite

Mehr als ein Drittel der Zielpersonen informieren sich auf den Unternehmenswebsites potentieller FuE-Partner. Man sollte sich jedoch nicht mit einer bloßen Informationsseite für FuE-Kooperationen im Rahmen der normalen Unternehmenswebsite zufrieden geben. Man kann gleich versuchen, mit interessierten Personen in Kontakt zu treten, miteinander zu kommunizieren und den gegenseitigen Kontakt zu vertiefen. Dies kann durch die Einrichtung eines speziellen eCommerce-Portals für FuE-Kooperationen geschehen, zu dem man direkt von der Homepage des Unternehmens gelangt. Diese Internetpräsenz Mondi BPs für FuE-Kooperationen fungiert dabei nicht nur als Informationsmöglichkeit für Interessenten sondern stellt gleichzeitig auch eine Kommunikations- und Handelsplattformen dar.

Konditionale Kommunikationsinstrumente

Um die Aufmerksamkeit der Zielgruppe auf die Internetpräsenz zu ziehen, sollten neben denselben Hinweisen wie bei der persönlichen Kommunikation (Direct Mails, Newsletter, Geschäftspapiere, Visitenkarten, Fachzeitschriftenwerbungen, Telefon- und Branchenverzeichnisse) zusätzlich auch Links bzw. Bannerwerbungen auf anderen Websites (Websites von Fachzeitschriften, Innovationsplattformen) angebracht werden. Außerdem ist die Registrierung bei Suchmaschinen sowie die Optimierung der Suchergebnisse in eigener Sache von höchster Relevanz, da der Gebrauch von Suchmaschinen zur Sammlung erster Informationen bei den Zielpersonen sehr weit verbreitet ist. Ein Drittel der Zielgruppe verwendet Google und Co. um sich über potentielle FuE-Partner zu informieren. Darum sollte auch darauf geachtet werden, dass die Unternehmenswebsite bzw. das eCommerce-Portal von Mondi BP relativ schnell in den Suchergebnissen angezeigt werden.

Fachzeitschriftenwerbung

Fachzeitschriften sind nicht nur eines der wichtigsten Medien für berufliche Information, 21,2% der Zielpersonen nutzen Fachzeitschriften explizit, um sich erste Informationen über potentielle FuE-Partner zu holen. Der Nutzen dieses Kommunikationsinstruments für Mondi BP übersteigt jedoch die bloße Informationsfunktion für mögliche Interessenten. Fachzeitschriften werden eine hohe Glaubwürdigkeit und Kompetenz bescheinigt. Daher kann dieses Medium auch genutzt werden, um Vertrauen zum Unternehmen aufzubauen oder um ein gewisses Image zu schaffen bzw. zu pflegen. Diese Wirkungen sind jedoch nur längerfristig zu erzielen. Deshalb sollten ausgewählte Zeitschriften auch länger belegt werden.

Komplementäre Kommunikationsinstrumente

Bei Erscheinungsterminen, die kurz vor wichtigen Veranstaltungen wie Konferenzen und Messen fallen, kann ein Schwerpunkt der Kommunikation auf Fachzeitschriftenwerbungen gesetzt werden, um das Interesse und die Aufmerksamkeit für Mondi BP bei den Veranstaltungen zu erhöhen. Auf der Werbung kann die Adresse der Unternehmenswebsite erwähnt werden, oder andere Kontaktinformationen, die für die Zielpersonen von Interesse sein könnten. Der Herausgeber der Zeitschrift bietet zusätzlich wahrscheinlich weitere Möglichkeiten zur Vermarktung an (z.B. Bannerwerbung auf der Website der Zeitschrift, Erwähnung in Newslettern, Werbung und Sponsoring bei Veranstaltungen).

Plakatwerbung

Die Bewerbung der Kommunikationskampagne mittels Plakatwerbung direkt an den Hochschulen ist zwar auch als alleinstehendes Instrument in der Lage bei den Zielpersonen den Bekanntheitsgrad Mondi BPs zu erhöhen und ein gewisses Unternehmensimage zu erzeugen, es sollte aber im Rahmen der Kampagne mehr als unterstützendes und ergänzendes Medium angesehen werden. So kann man die Zielpersonen mit Hilfe der Plakatwerbung direkt am Arbeitsplatz auf die Internetpräsenz Mondi BPs aufmerksam

machen. Auch die Wirkung der Fachzeitschriftenwerbung kann durch die Plakate unterstützt und erhöht werden.

Public Relations

Das Kommunikationsmittel PR ist sehr gut geeignet, um ein Unternehmen in den Köpfen der Zielgruppe (neu) zu positionieren und bestehende Beziehungen zu Stakeholdern zu stabilisieren. Für diese Kommunikationskampagne stehen Mondi BP einige PR-Instrumente zur Verfügung.

Fachaufsätze und Interviews repräsentieren hervorragende Mittel, um die Kompetenz einer Person bzw. eines ganzen Unternehmens glaubwürdig und objektiv zu demonstrieren. Leitende Forscher und Manager von Mondi BP können in Fachzeitschriften entweder Aufsätze veröffentlichen und oder Interviews geben, in denen sie aktuelle Errungenschaften und Erfolge des Unternehmens auf bestimmten Forschungsgebieten schildern. Der Aufbau und die Pflege einer vertrauensvollen Beziehung zu Journalisten ist dafür allerdings ein entscheidender Faktor. Deswegen sollten Journalisten etwa regelmäßig auf unternehmensnahe Veranstaltungen eingeladen werden.

Ideenwettbewerbe für Studenten und Preisverleihungen gehören zu jenen PR-Instrumenten, die einen direkten Zugang zu hochwertigem akademischen Wissen erlauben. Während sich die Vergabe von Forschungspreisen für herausragende akademische Leistungen auf bestimmten Forschungsgebieten direkt an die Zielgruppe dieser Kampagne richtet, werden die Zielpersonen im Rahmen von Ideenwettbewerben für Studenten nur indirekt angesprochen. Mittels der Bekanntmachung der Ideenwettbewerbe durch Professoren an den Hochschulen kann dessen Wirkung auch auf die Zielpersonen übertragen werden. Diese beiden Instrumente gestatten Mondi BP nicht nur eine Positionierung als wohlwollendes, förderndes Unternehmen, es steigert auch den Bekanntheitsgrad des Unternehmens und erhöht den Sympathiewert bei den Zielpersonen. Nicht zuletzt ermöglicht es wie bereits erwähnt einen direkten Zugang zu den Zielpersonen.

5.4.2. Vertiefungsphase

Nach einer ersten Kontaktaufnahme und einer möglichen Vorauswahl potentieller Partnerunternehmen vertiefen die Zielpersonen in dieser Phase des Informationsprozesses ihr Wissen über das Unternehmen. Es ist daher sehr wichtig, dass sich Mondi BP auf das Informationsverhalten der Zielpersonen einstellt. *Zusätzlich* zu den bisherigen kommunikativen Aktivitäten muss daher die Nutzung bestimmter Kommunikationsinstrumente verstärkt werden, um gezielt den Informations- und Entscheidungsprozess zu den eigenen Gunsten zu beeinflussen.

72,6% aller Entscheidungen über die kommerzielle Verwertung von akademischem Know-how brauchen zwischen einem Monat und einem Jahr. Entscheidungen bezüglich gemeinsamer FuE-Projekte von Hochschulen mit Unternehmen dauern in 76,96% aller Fälle mindestens ein Monat, wobei knapp 38% sogar länger als ein Jahr in Anspruch nehmen. Das bedeutet, dass zwar auf den ersten Blick in den meisten Fällen keine Eile geboten sein sollte. Allerdings ist es auch so, dass die Chancen für ein Zustandekommen der Kooperation umso besser stehen, je früher man nach einer ersten Kontaktaufnahme darauffolgende Kommunikationsmaßnahmen setzt. Man beweist dadurch nicht nur sein hohes Interesse und Engagement, sondern man kann seine Positionierung auch noch vor möglichen Konkurrenten festigen und den Kontakt zu den Entscheidungsträgern vertiefen.

Interpersonelle Kommunikation

Die persönliche Kommunikation zwischen den Zielpersonen und dem Unternehmen ist in der Vertiefungsphase die wichtigste Informationsquelle. Kommunikation ermöglicht neben dem Austausch geschäftlicher Informationen auch den Aufbau persönlicher Beziehungen und erhöht somit weiter die Beziehungsintensität und -qualität. Daher sollte Mondi BP den Zielpersonen so viele Möglichkeiten wie möglich bieten, um persönlich miteinander kommunizieren zu können. Das betrifft zum einen die Bereitstellung von Möglichkeiten medialer Kommunikation wie Email, Telefon und dem eCommerce-Portal, auf der anderen Seite übernehmen besonders Gespräche in sogenannten Face-to-face-Situationen eine tragende Rolle beim Aufbau der Kontakt- und Beziehungsintensität. Einladungen an die Zielpersonen zu persönlichen Treffen vor Ort bei Mondi BP oder der Besuch von

Mitarbeitern Mondi BPs an den Hochschulen sind sehr gute Möglichkeiten, um das Engagement und die Bedeutung der Zusammenarbeit für Mondi BP zu unterstreichen.

Komplementäre Kommunikationsinstrumente

Alle Kommunikationsinstrumente und -mittel, die eine persönliche Kommunikation zwischen den Parteien erlauben, haben in dieser Phase eine hohe Bedeutung. Telefon und das Verschicken von Email-Newslettern wurden bereits genannt, genauso wie das eCommerce-Portal. Speziell die Unternehmenswebsite ist in dieser Phase ein sehr wichtiges Informationsmedium für die Zielpersonen (48,5%ige Nutzung unter den Zielpersonen). Jene Instrumente, die ein persönliches Treffen der Parteien gestatten, wie Konferenzen und Messen sind jedoch mindestens von ebenso hoher Bedeutung. Dabei sind vor allem Konferenzen hervorzuheben, die auch in dieser Phase sehr bedeutend sind. 51,5% der Zielpersonen geben an, ihr Wissen über potentielle Partnerunternehmen auf Konferenzen zu vertiefen.

Direktmarketing

Unternehmenswerbung wie Prospekte oder CD-ROMs erfahren in dieser Phase des Informationsprozesses einen hohen Bedeutungszuwachs (25% Nutzungsquote). Durch ein Versenden dieser Werbematerialien an Hochschulen, die ihr Interesse an einer Zusammenarbeit bekundet haben, kann nicht nur der Aufbau und die Festigung eines bestimmten Images von Mondi BPs bei den Zielpersonen unterstützt werden, es kann den Interessenten auch wichtige Informationen über das Unternehmen liefern. Eine weitere Funktion, die durch Direktmarketingaktivitäten ausgeübt werden kann, ist die Einladung der Interessenten zu Veranstaltungen wie Konferenzen oder Messen

Sponsoring

Das Instrument Sponsoring wurde bereits im Kapitel 5.4.1. als Kommunikationsinstrument vorgestellt, das für die Umsetzung dieser Kampagne ausgezeichnet geeignet ist. Während es beim Einsatz im Rahmen von Konferenzen in Kombination mit dem Instrument

Eventmarketing angewandt wird, kann es auch einzeln eingesetzt sehr gut zum Erreichen der Ziele genutzt werden. Die Bereitstellung von Praktikumsplätzen für Studierende oder Gastvorträge von Unternehmensmitgliedern oder anderer international anerkannter Experten würden nicht nur den Bekanntheitsgrad und die Sympathie Mondis BP sowohl unter Studenten und als auch unter dem akademischen Personal steigern, es würde auch ein Image als Förderer aufbauen, zumal Weiterbildungsmöglichkeiten für Studenten von 31% der Zielpersonen als Beweggrund für FuE-Kooperationen mit Unternehmen angegeben werden. Eine weitere äußerst nützliche Funktion des Hochschulsponsorings ist die Intensivierung und Festigung der Kontakte zu den Zielpersonen. Als direkte Gegenleistung des Sponsorings kann Mondis BP zusätzlich Erwähnungen in Pressemitteilungen, Werbungen auf der Website oder in Hochschulschriften aber auch besondere Möglichkeiten der Personalrekrutierung oder die Einräumung von Auftragsforschungskapazitäten erhalten.

Der Nachteil des Hochschulsponsorings ist der hohe finanzielle Aufwand für Mondis BP verglichen mit der relativ geringen Anzahl an angesprochenen Zielpersonen. Deshalb sollte dieses Instrument sorgfältig und nur dann gewählt werden, wenn eine besonders erfolgversprechende zukünftige FuE-Beziehung mit der Hochschule erwartet werden kann.

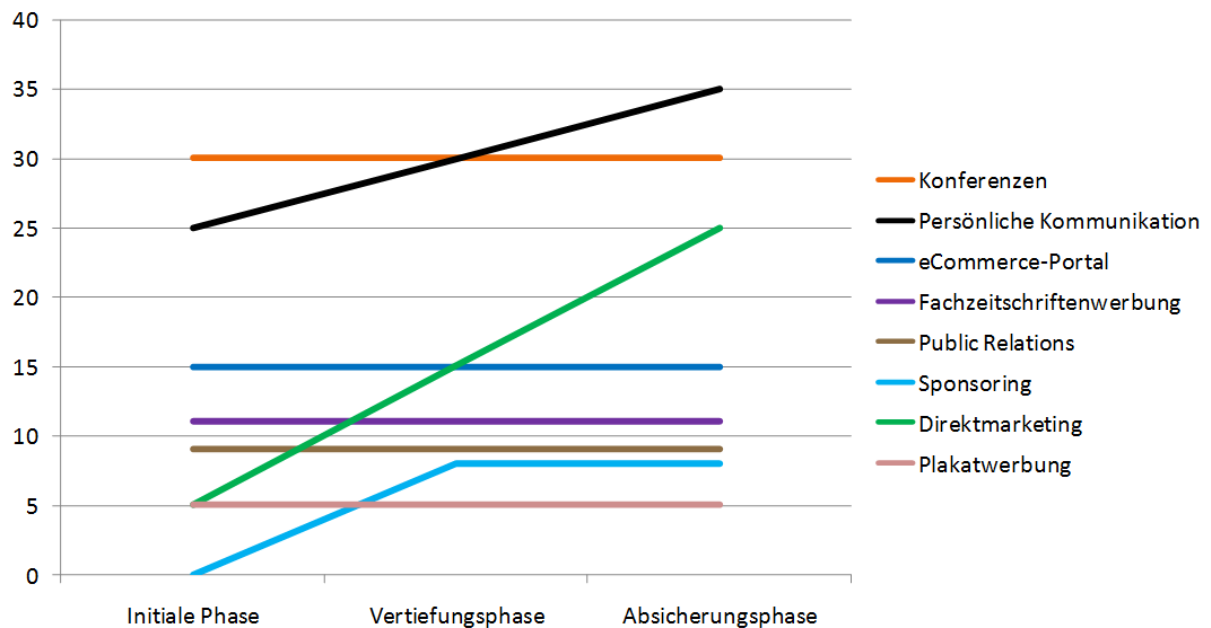
5.4.3. Absicherungsphase

Vor einer endgültigen Entscheidung über das Zustandekommen einer Zusammenarbeit mit einem Unternehmen sichern die Zielpersonen ihre Informationen über die potentiellen FuE-Partner nochmals ab. Die Nutzung der Kommunikationsinstrumente des Unternehmens als Informationsquellen nimmt dabei bis auf die persönliche Kommunikation (78,8% Nutzungsquote) und Direktmarketing-Aktivitäten (28,2%) ab. Daher sollte der Schwerpunkt der Kommunikationsaktivitäten auch auf die persönliche Kommunikation mit den Zielpersonen und den Direktmarketing-Maßnahmen gelegt werden, während allerdings die restlichen Kommunikationsaktivitäten der Ausgangsphase auch in dieser Phase weiter fortgeführt werden.

Als Abschluss des Maßnahmenplans sind die einzusetzenden Kommunikationsinstrumente und deren Einsatzintensität als Graphik in Abbildung 13

dargestellt. Die unterbrochenen Linien bedeuten, dass jene Kommunikationsinstrumente unabhängig von der Kontaktintensität mit den Zielpersonen konstant fortgeführt werden sollten.

Abbildung 13: Maßnahmenplan und Einsatzintensität (in %)



5.5. Erfolgskontrolle

In einem ersten Schritt der Erfolgskontrolle muss überprüft werden, ob die Ziele des Konzepts (Kapitel 5.2.) erreicht worden sind. Da es sich dabei um konative Ziele wie die Anzahl der neugeschlossenen Kontakte mit den Zielpersonen handelt, ist dies relativ leicht zu bewerkstelligen.

Der zweite Schritt gestaltet sich schwieriger. Es muss die Wirkung der gesamten Kampagne auf die Kommunikationswirkungen der einzelnen Instrumente aufgeteilt werden. Bei jenen Instrumenten (Sponsoring, Konferenzen, Email), wo ein direkter Bezug zwischen Instrument und Zielpersonen hergestellt werden kann, ist das kein Problem. Meistens ist eine klare Zuordnung der Erfolgsgrößen zu den einzelnen Instrumenten jedoch nicht möglich. Um das trotzdem festzustellen, ist der einfachste Weg die Zielpersonen, mit denen man neu in Kontakt getreten ist, zu befragen, welche Kommunikationsinstrumente sie bewegt haben, Mond BP zu kontaktieren.

6. Implikationen für das Relationship Management von Mondi BP

Nachdem in Kapitel 5 jene Kommunikationsmaßnahmen abgegeben wurden, die einen ersten Kontakt mit den Zielpersonen aufbauen sollen, werden in diesem Kapitel Managementempfehlung für die Gestaltung der Koordinations- und Kommunikationsstrukturen im offenen Innovationsnetzwerk abgegeben. Diese Maßnahmen basieren auf der Literaturrecherche in Kapitel 3 und auf den Resultaten der empirischen Analyse (Kapitel 4). Die Gestaltung der Koordinations- und Kommunikationsstrukturen sowie das Management der Kooperationsatmosphäre sind jene Aufgaben, die es ermöglichen sollen, das gesamte Potential der aufgebauten Beziehungen zwischen Mondi BP und den Hochschulen im Open Innovation Netzwerk auszuschöpfen. Wie im Kapitel 3.4. beschrieben haben sich dabei besonders drei Erfolgsfaktoren herauskristallisiert: Transparenz, Vertrauen und Kommunikation. Diese Faktoren wurden auch in Kapitel 4 durch die empirische Untersuchung bestätigt. Nach der eher generell gehaltenen Eigenschaft „gutes Kooperationsklima“ nannten die Zielpersonen gegenseitiges Vertrauen, eine klare Aufteilung der Verantwortlichkeiten, ein hohes Maß an Kommunikation und klare rechtliche Rahmenbedingungen besonders oft als jene Charakteristika, die eine erfolgreiche FuE-Beziehung ausmachen.²²¹ Die nachfolgenden Gestaltungs- und Handlungsempfehlungen sollen es ermöglichen diese Erfolgsfaktoren so effektiv wie möglich in der Praxis umzusetzen.

6.1. Maßnahmen zur Gestaltung der Koordinationsstrukturen

Hierbei geht es um jene Aspekte einer Beziehung, die das Zusammenwirken der einzelnen Handlungen der jeweiligen FuE-Partner betreffen. Die Formulierung der Ziele einer Kooperation ist diesbezüglich meist eine der frühesten und grundlegenden Angelegenheiten. Hierbei muss auf eine eindeutige Formulierung der Ziele geachtet werden und nicht auf möglichst gemeinsame, übereinstimmende Ziele. Je genauer man über die Ziele des Partners Bescheid weiß, desto besser kann man den Partner und dessen mögliche Verhaltensweisen einschätzen. Die darauf basierenden Erwartungen unterstützen den Aufbau gegenseitigen

²²¹ vgl. S. 84

Vertrauens. Die Ziele der Partner müssen daher in einer erfolgreichen Kooperation nicht zwangsläufig identisch sein.²²²

Bei der Koordination der jeweiligen Leistungen der einzelnen Parteien ist speziell die klare Bestimmung der Verantwortlichkeiten von oberster Priorität. Auch die Zielpersonen sehen das ähnlich und nannten klare Verantwortlichkeiten am dritthäufigsten unter allen Erfolgsfaktoren einer Beziehung.²²³ Die Verantwortlichkeit einer Partei betrifft zwei Aspekte. Dazu gehört der Einsatz der Mittel und Ressourcen, die jede Partei in die Zusammenarbeit einbringt. Dies wird im Leistungsübereinkommen festgehalten. Jeder Partei sollte daher klar sein, welche Mittel und Ressourcen man selbst einbringen muss und welche vom Partner eingebracht werden. Dadurch zeigt sich auch wie weit sich die Parteien an die Kooperation binden und welche Erwartungen man stellen kann bzw. gestellt werden. Auf keinen Fall zu unterschätzen ist die Bedeutung der Komplementarität, also das Zusammenpassen und Ergänzen, der vereinbarten Mittel und Leistungen. Diese ist mindestens ebenso wichtig für eine funktionierende Kooperation, da dadurch erst eine wirkungsvolle Zusammenarbeit ermöglicht werden kann.²²⁴ Klare Verantwortlichkeiten betreffen neben den einzubringenden Mitteln auch die Entscheidungskompetenzen. Eindeutige und allseits bekannte Entscheidungsregeln sind unverzichtbar, um nicht zwangsläufig Konfliktsituationen heraufzubeschwören. Dabei sind allerdings basisdemographische Abstimmungen weniger gefragt als ein starker, befugter und von allen Parteien akzeptierter Entscheidungsträger. Falls es aber doch zu Konflikten kommt, sollten die Parteien dies bereits im Vorhinein in Betracht ziehen und sich auf eine entsprechende Schiedsstelle einigen.²²⁵ Achtung sei allerdings bei dem Versuch geboten, Konflikte unter allen Umständen ausschließen zu wollen. Dies könnte nämlich dazu führen, dass die Zusammenarbeit alsbald unter Lähmungserscheinungen leidet. Konflikte sind ein wichtiger Motor für Veränderungen und sollten auch zugelassen werden. Das gemeinsame Regelwerk sollte deshalb einerseits so flexibel sein, um Konflikte entstehen lassen zu können, andererseits auch so stabil, dass ein Konflikt die Kooperation nicht gleich zerstören kann.²²⁶

²²² vgl. Rößl (2006) S.197

²²³ vgl. S. 84

²²⁴ vgl. Rößl (2006) S.197

²²⁵ vgl. Lemon Consulting [Zugriff am 20.09.2007]

²²⁶ vgl. Dammer (2005) S. 39

6.2. Maßnahmen zur Gestaltung der Kommunikation

Bei der praktischen Umsetzung der Kommunikationsprozesse ist es von höchster Bedeutung, dass die Kommunikationskanäle auf die Erwartungen und Bedürfnisse der Partner abgestimmt werden. Zusätzlich zu den Kommunikationskanälen betrifft die Gestaltung der Kommunikationsprozesse auch die Art und den Inhalt der Kommunikation. Bei den Kommunikationskanälen ist darauf zu achten, dass die Übermittlung einer Botschaft sowohl für den Sender als auch für den Empfänger möglichst mühe- und problemlos zu erledigen sein sollte. Je mehr Aufwand Kommunikation verursacht, desto weniger wird kommuniziert. Daher sollten sich die Parteien auf ein gemeinsames Kommunikationsverhalten und auf gemeinsame Kanäle der Kommunikation einigen. Die regelmäßige Kommunikation zwischen den Akteuren ist ein Grundpfeiler einer erfolgreichen Beziehung.²²⁷ Heutzutage können Informationen ohne zeitliche Verzögerung zu niedrigen Kosten an Kommunikationspartner weltweit übermittelt werden. Die neuen Medien haben diesbezüglich sehr viel beigetragen. Besonders die Benutzung eines eCommerce-Portals stellt dabei eine ideale Kommunikationsplattform einer geschäftlichen Beziehung dar. Das Einloggen auf der Website kann für die Zielpersonen das Tor zu einem individualisierten gemeinsamen Kooperationsraum öffnen, der auf die speziellen Bedürfnisse des jeweiligen Nutzers eingerichtet ist. Diese individualisierte Internetpräsenz gibt dem Nutzer zusätzlich ein Gefühl von Exklusivität und Vertrauen.²²⁸ Das Portal gestattet nicht nur ein Informieren über Mondi BP selbst sondern auch über eventuelle Kooperationsmöglichkeiten. Die Nutzer können im Portal aus unterschiedlichen Kommunikationsmitteln wählen, um sich mit einem Ansprechpartner bei Mondi BP in Verbindung zu setzen. Dazu stehen z.B. neben dem Schreiben von Forumseinträgen, Email auch VoIP-Telefonate zur Verfügung. Weitere wichtige Instrumente zur Kommunikation, die eine regelmäßige, direkte Kommunikation mit den Stakeholdern ermöglichen, sind neben einem eCommerce-Portal und dem Telefon auch Email-Newsletter oder Direct Mail-Aktivitäten. Dabei ist vor allem auf eine individualisierte Ansprache und auf eine vernünftige Häufigkeit der Sendungen zu achten, damit unter keinen Umständen der Eindruck von Massensendungen („Spam“) entsteht. Diese Kommunikationsinstrumente können auch dazu verwendet werden, um den Zielpersonen persönliche Einladungen zu Kongressen oder ähnlichen Veranstaltungen zu schicken. Solche

²²⁷ vgl. S. 72f

²²⁸ vgl. Fuchs (2003) S. 153

Events stellen besonders gute Gelegenheiten dar, um durch informale Kommunikation die persönlichen Beziehungen zwischen den Ansprechpartnern weiter zu vertiefen bzw. aufrecht zu erhalten. Face-to-face Situationen sollten vermehrt gesucht werden, da dabei der soziale Austausch zwischen den Personen wesentlich mehr gefördert wird als bei der Kommunikation mittels Medien wie Email oder Telefon.²²⁹ Dieser soziale Austausch insbesondere zwischen den Boundary Spanner spielt überhaupt die zentrale Rolle im Aufbau von langfristigen, intensiven Beziehungen, wenn etwa nach Abschluss einer Transaktion oder eines Projektes die Beziehungen aufrecht erhalten werden sollen.²³⁰

Die Art und der Inhalt der Kommunikation müssen jeweils nach der aktuell erreichten Tragfähigkeit der Beziehung gewählt werden. In den frühen Phasen einer Beziehung sind diese etwa sehr anfällig für Irritationen. Damit Missverständnisse zwischen den Parteien, welche die Kooperationsatmosphäre nachhaltig schädigen können, vermieden werden, sind zu Beginn der Beziehung kurze Feedback-Schleifen zu empfehlen. Eine weitere Möglichkeit, um eventuellen Missverständnissen vorzubeugen, ist, dem Partner freiwillig, ehrlich und offen Informationen zur Verfügung zu stellen, die es ermöglichen das eigene Verhalten zu interpretieren, bevor diese von den Partnern selbst angefordert werden.²³¹ Dazu kann auch das Eingestehen von eigenen Fehlern gehören. Ein offener Umgang mit Informationen stärkt die Kooperationsatmosphäre. Man zeigt Selbstverpflichtung und Engagement und verschafft sich so auch Vertrauen. Ein wesentlicher Faktor für den Erfolg der Kommunikation ist die Glaubwürdigkeit der Botschaften. Damit allerdings die kommunizierten Inhalte glaubwürdig erscheinen, muss die Quelle der Kommunikation glaubwürdig sein. Dabei muss besonders Wert darauf gelegt werden, dass die Aussagen einer Quelle widerspruchsfrei sind, sowohl inhaltlich als auch biographisch. Um dies zu erreichen, bedarf es etwa der Bestätigung der Aussagen durch Taten. Die empirische Analyse der Fragebögen hat auch zum Vorschein gebracht, dass die Integrität einer Person, also die Übereinstimmung von Wort und Tat, für die Zielpersonen sehr eng mit der wahrgenommenen Vertrauenswürdigkeit der Kooperationspartner zusammenhängt.²³² Um die Glaubwürdigkeit einer Quelle zusätzlich zu erhöhen kann man außerdem den sogenannten Dopplungseffekt nutzen. Dieser besagt, dass

²²⁹ vgl. Kapitel 2.3.6.

²³⁰ vgl. Fichter (2003) S. 258f

²³¹ vgl. Luhmann, N., Vertrauen – ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, 3. Aufl., Enke, Stuttgart 1989, S. 85 nach Rößl (2006) S. 195f

²³² vgl. S. 81f

die Glaubwürdigkeit einer Botschaft signifikant erhöht wird, wenn die Botschaft aus zwei verschiedenen Quellen stammt. Dies kann durch verschiedene, unabhängige Personen oder/und durch den gleichzeitigen Einsatz verschiedener Medien erfolgen.²³³

6.3. Maßnahmen zur Förderung des Vertrauens

Vertrauen zwischen Kooperationspartnern ist speziell bei längerfristigen Beziehungen eine grundlegende Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Dieser Meinung sind auch 51,7% der Zielpersonen. Um den Aufbau von Vertrauen zu fördern, kann man einige Maßnahmen setzen.

Gerade zu Beginn einer Beziehung herrscht zwischen den Akteuren noch ein gewisses Maß an Misstrauen. Dem kann man etwa durch die Bezeugung seines Expertenwissens entgegenwirken.²³⁴ Beispiele dafür sind das Verweisen auf bisherige Leistungen oder durch das Bezeugen bestimmter Fähigkeiten durch Zertifikate. Auch das freiwillige Einräumen von Kontrollmöglichkeiten kann das anfängliche Misstrauen mindern. Man kann in dieser frühen Phase der Beziehung auch einige Fehler machen. Dazu gehört hauptsächlich, den Akteuren durch die Kontrollsysteme zu wenig Entscheidungsfreiraum zu lassen. Eine zu starke Einschränkung der Akteure durch Kontrollsysteme verhindert, dass sich der Vertrauensgeber verletzlich zeigt.²³⁵

Um einen Übergang von situativer Kooperationsbereitschaft zu wissensbasiertem Vertrauen zu ermöglichen, sollte der Vertrauensgeber riskante Vorleistungen eingehen. Der Akteur zeigt sich dadurch verletzlich, indem er sich bis zu einem bestimmten Grad selbst ausliefert. Solche Maßnahmen der Selbstauslieferung sind zur Entwicklung von Vertrauen unabdingbar.²³⁶ Beispiele für anfänglich einseitig vorauslaufende Investitionen für die Beziehung sind Besuche von Angestellten Mondis BPs an den Hochschulen oder Einladungen der Zielpersonen auf Kosten Mondis BPs. Wenn diese Investitionen erwidert werden, binden sich die Parteien auch immer mehr aneinander und es entstehen so Bindungen, die einen Partnerwechsel erschweren. Wissensbasiertes Vertrauen kann jedoch nur durch häufige und

²³³ vgl. Wessling (2002) S. 34ff

²³⁴ vgl. Gilbert (2003) S. 167

²³⁵ vgl. Weibel (2002) S. 160

²³⁶ vgl. Rößl (2006) S. 196 und Weibel (2002) S. 165

regelmäßige Interaktionen zwischen den Parteien entstehen. Im Rahmen dieser Interaktionen sammeln die Akteure beständig Informationen und Erfahrungen über den Partner und man trifft darauf aufbauend spezifische Rollenerwartungen. Falls jene Erwartungen, die man an die Akteure stellt, erfüllt oder gar übertroffen werden, erfolgt der Aufbau von Vertrauen. Es muss ein Hauptanliegen Mondis BPs sein, häufige Interaktionen insbesondere zwischen den jeweiligen Ansprechpartnern - den Boundary Spanners - zu fördern. Daher sollte man Maßnahmen setzen, die die Entwicklung von persönlichen Beziehungen zwischen den beteiligten Personen begünstigen. Diesbezügliche Maßnahmen sind z.B. gemeinsame Seminar- bzw. Fortbildungsaufenthalte und das Arbeiten in Teams.

Für den Übergang von wissensbasiertem zu identifikationsbasiertem Vertrauen braucht es eine enge, bedürfnisorientierte Zusammenarbeit der Akteure. Bedürfnisorientiert bedeutet, dass man aufmerksam auf die Anliegen, Bedürfnisse und Wünsche der Partner reagiert, indem man versucht die Bedürfnisse zu erfüllen noch bevor diese ausgesprochen werden. Das für das identifikationsbasierte Vertrauen zugrunde liegende Zusammengehörigkeitsgefühl kann darüberhinaus durch kohäsionsfördernde Maßnahmen unterstützt bzw. entwickelt werden.²³⁷ Kulturbildende Maßnahmen wie die Förderung gemeinsamer Werte durch das Schaffen einer gemeinsamen Vision oder das Erarbeiten einer gemeinsamen Kommunikationsstrategie gehören genauso zu den kohäsionsfördernden Maßnahmen wie das Schaffen von physischer Nähe z.B. durch ein gemeinsames Forschungslabor. Im Rahmen von Projekten ist es zusätzlich wichtig, dass gewisse Ziele und Aufgaben von den Parteien gemeinsam in Angriff genommen werden. Auch nach Beendigung des gemeinsamen Projekts sollte die gegenseitige Unterstützung weiterverfolgt werden. Dies kann etwa durch Hochschulsponsoring-Aktivitäten erfolgen.

²³⁷ vgl. Weibel (2002) S. 165

7. Zusammenfassung

Diese Arbeit hatte sich zum Ziel gesetzt, Managementempfehlungen für die Kommunikationspolitik und das Relationship Management von Unternehmen zu entwickeln, um unternehmensexterne Innovationsquellen, genauer gesagt Hochschulen, erfolgreich in unternehmenseigene Innovationsprozesse integrieren zu können.

Das Kernstück der Arbeit bildet ein Kommunikationskonzept (Kapitel 5), mit dessen Hilfe Hochschulen zu FuE-Kooperationen mit einem zentralen Unternehmen (in diesem Fall Mondi BP) bewegt werden sollen. Das Konzept umfasst neben der Definition der Zielgruppen und der anvisierten Ziele vor allem auch die Positionierung Mondi BPs²³⁸ in der Kommunikationskampagne sowie die Planung der einzusetzenden Kommunikationsinstrumente und –maßnahmen²³⁹. Um der wachsenden Informationsüberflutung der Zielgruppe entgegen zu wirken, wurde das gesamte Konzept im Sinne einer integrierten Kommunikation²⁴⁰ erstellt. Dabei müssen alle kommunikativen Maßnahmen aufeinander abgestimmt und in die bisherige Unternehmenskonzeption eingebettet werden. Das betrifft inhaltliche Aspekte wie eine konsistente Unternehmenspositionierung gegenüber dem Markt genauso wie formale Punkte, etwa ein einheitliches Erscheinungsbild (z.B. Logo, Schrifttypen, Farben), und auch die Abstimmung der zeitlichen Abfolge der Kommunikationsmaßnahmen. Die integrierte Unternehmenskommunikation stellt einen hervorragenden Weg dar, um die Wirkung eines Kommunikationsinstruments zur Unterstützung der Wirkung anderer Instrumente zu nutzen. Die so erzielten Synergie-Effekte führen bei den Zielpersonen zu verbesserten Lerneffekten. Damit ein Kommunikationskonzept so effektiv wie möglich ist, muss es genau auf die Charakteristika der Zielgruppe abgestimmt werden. Dafür wurden 35 Entscheidungsträger in der universitären FuE einer empirischen Befragung unterzogen (Kapitel 4). Im Rahmen der empirischen Untersuchung wurden die Motive, die bisherigen Erfahrungen, die Erwartungen und Bedenken der Zielpersonen analysiert. Ein weiterer wichtiger Teil des Fragebogens²⁴¹ bezog sich auf das Such- und Kommunikationsverhalten der Zielgruppe. Als entscheidender

²³⁸ vgl. S. 90ff

²³⁹ vgl. S. 94ff

²⁴⁰ vgl. Kapitel 2.2.

²⁴¹ vgl. Anhang

Punkt hat sich dabei herauskristallisiert, dass die Zielpersonen bei ihrem Informationsverhalten besonders großen Wert auf die persönliche Kommunikation mit ihren Ansprechpartnern bei den potentiellen FuE-Kooperationspartnern legen. Kommunikationsinstrumente, die Unternehmensinformationen medial übermitteln (z.B. Direktmarketing, Fachzeitschriftenwerbung, Fachaufsätze, Sponsoring) können höchstens unterstützend die persönliche Kommunikation begleiten. Das resultiert vor allem aus der Tatsache, dass weiche Faktoren wie Vertrauen und Offenheit durch eine persönliche Kommunikation am besten aufgebaut werden können.

Die Resultate des empirischen Teils flossen allerdings nicht nur in die Konzeption der Kommunikationskampagne ein, sondern auch in Managementempfehlungen für das Relationship Management aus Kapitel 6. Diese Empfehlungen sollen eine erfolgreiche und effiziente Kooperationsatmosphäre zwischen den Innovationspartnern ermöglichen bzw. fördern und gehen von der Annahme aus, dass externe Innovationspartner durch das Kommunikationskonzept erfolgreich zu gemeinsamen FuE-Beziehungen mit dem zentralen Unternehmen bewegt werden können. Die Ergebnisse der Literaturrecherche zu Relationship Management (Kapitel 3) zeigen deutlich drei kritische Erfolgsfaktoren für das Management von Kooperationsbeziehungen auf. Dabei handelt es sich um Transparenz, Kommunikation und Vertrauen. Diese drei Faktoren beeinflussen sich gegenseitig und wurden auch durch die empirische Analyse der Zielpersonen bestätigt. Vor allem ein hohes Maß an Vertrauen hat sich diesbezüglich als besonders wichtiger Faktor herausgestellt.

8. Literaturverzeichnis

Ahlers, G. M., *Organisation der integrierten Kommunikation – Entwicklung eines prozessorientierten Organisationsansatzes*, Gabler, Wiesbaden 2006.

Altobelli, C. F., *Charakterisierung und Arten der Werbung*. In: Berndt, R., Hermanns, A. (Hrsg.) *Handbuch Marketing-Kommunikation – Strategien – Instrumente - Perspektiven*, Gabler, Wiesbaden 1993, S. 241 – 261.

Barten, G., *Marketingkommunikation im industriellen Anlagegeschäft*, Lang, Frankfurt am Main 1997.

Bromund, D., *Marktkommunikation in der Investitionsgüterindustrie*, VDMA, Frankfurt am Main 2002.

Bruhn, M., *Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation*, 4. Aufl., Schäffer-Poeschl, Stuttgart 2006a.

Bruhn, M., *Integrierte Kommunikation in den deutschsprachigen Ländern*, Gabler, Wiesbaden 2006b.

Busch, R., Dögl, R., Unger, F., *Integriertes Marketing – Strategie, Organisation, Instrumente*, 3. Aufl., Gabler, Wiesbaden 2001.

Dammer, I., *Gelingende Kooperation („Effizienz“)*. In: Becker, T., Dammer I., Howaldt, J., Killich, S., Loose, A. (Hrsg.), *Netzwerkmanagement – Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg*, Springer, Berlin 2005, S.37-49.

Erlinger, M., *Das erweiterte Kommunikationskonzept im Marketing*, Graz 1998.

Evans, M., Spruce, J., *Knowledge networks: Collaboration between industry and academia in design*, Working Paper for the Engineering and Product Design Education Conference, Edinburgh 2005.

Fichter, K., *Interpreneurship – Nachhaltigkeitsinnovationen in interaktiven Perspektiven eines vernetzenden Unternehmertums*, Metropolis, Marburg 2005.

Field, A., *Discovering Statistics Using SPSS*, 2. Aufl., SAGE, London 2005.

Fill, C., *Marketing Kommunikation – Konzepte und Strategien*, 2. Aufl., Prentice Hall, München 2001.

Födermayr, E., Folien aus dem Universitätskurs *Advanced Topics in International Marketing*, Wien 2006.

Fuchs, W., *Management der Business-to-Business-Kommunikation – Instrumente – Maßnahmen – Fallbeispiele*, Gabler, Wiesbaden 2003.

Gilbert, D. U., *Vertrauen in strategischen Unternehmensnetzwerken – Ein strukturations-theoretischer Ansatz*, DUV, Wiesbaden 2003.

Hall, B. H., Link, A., Scott, J. T., *Universities as Research Partners*, NBER Working Paper No. W7643, April 2000.

Hakansson, H., *International marketing and purchasing of industrial goods – an interaction approach*, Wiley, New York 1982.

Hermanns, A., *Charakterisierung und Arten des Sponsorings*. In: Berndt, R., Hermanns, A. (Hrsg.) *Handbuch Marketing-Kommunikation – Strategien – Instrumente - Perspektiven*, Gabler, Wiesbaden 1993, S. 621-649.

Hofbauer, G., Hohenleitner, C., *Erfolgreiche Marketing-Kommunikation – Wertsteigerung durch Prozessmanagement*, Vahlen, München 2005.

Höft, U., *Multimedia- und Online- Kommunikation im Business-to-Business-Marketing*. In: Baaken, T. (Hrsg.), *Business-to-Business-Kommunikation – Neue Entwicklungen im B2B-Marketing*, Erich Schmidt, Berlin 2002, S. 101-131.

Jonas, M., *Erfolgsfaktoren heterogener Kooperation – zur Entstehung einer neuartigen Wissenspraxis in einem kombitechnologisch orientierten Projektcluster*, Institut für Höhere Studien; Reihe Soziologie, 55, Wien 2003.

Keller, I., Model, U.-T., *Realisation der Werbung*. In: Berndt, R., Hermanns, A. (Hrsg.) *Handbuch Marketing-Kommunikation – Strategien – Instrumente - Perspektiven*, Gabler, Wiesbaden 1993, S. 495-521.

- Koppelman, U., *Beschaffungsmarketing*, 2. Aufl., Springer, Berlin 1995.
- Kroeber-Riel, W., *Strategie und Technik der Werbung*, (4. Aufl.), Kohlhammer, Stuttgart 1993.
- Langner, E., *B2B-Kommunikation im electronic business*. In: Baaken, T. (Hrsg.), *Business-to-Business-Kommunikation – Neue Entwicklungen im B2B-Marketing*, Erich Schmidt, Berlin 2002.
- Lewicki, R.J., McAllister, D., Bies, R.J., *Trust and Distrust: New Relationships and Realities*, In: The Academy of Management Review, Vol. 23, No. 3 (Jul., 1998), S. 438-458.
- Merbold, C., *Business-to-business-Kommunikation – Bedingungen und Wirkungen*, Spiegel, Hamburg 1994.
- Miotti, L., Sachwald, F., *Co-operative R&D: why and with whom? - An integrated framework of analysis*. In: Research Policy, Volume 32 (2003), Number 8, S. 1481-1499.
- Olasz, C. S.; *Marketings's role in a relationship age*. In: Baylor Business Review, Spring 2006, 24, 2, S. 2-8.
- Pepels, W., *Kommunikations-Management – Marketing-Kommunikation vom Brief bis zur Realisation*, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1994.
- Raffee, H., Wiedmann, K.-P., *Corporate Identity als strategische Basis der Kommunikationspolitik*. In: Berndt, R., Hermanns, A. (Hrsg.) *Handbuch Marketing-Kommunikation – Strategien – Instrumente - Perspektiven*, Gabler, Wiesbaden 1993, S. 43-69.
- Ritter, T., Wilkinson I. F., Johnston W. J., *Managing in complex business networks*. In: Industrial Marketing Management 33 (2004), S. 175– 183.
- Röckelein, W., *Marktkommunikation im Internet*, DUV, Wiesbaden 1999.
- Rößl, D., *Relationship-Management mit Beiträgen aus Wissenschaft und Praxis*, WUV, Wien 2006.
- Schmidbauer, K., Knödler-Bunte, E., *Das Kommunikationskonzept – Konzepte entwickeln und präsentieren*; university press UMC POTSDAM, Potsdam 2004.

Schnettler, J., Wendt, R., *Kommunikationspolitik für Werbe- und Kommunikationsberufe – Lehr- und Arbeitsbuch für die Aus- und Weiterbildung*, Cornelsen, Berlin 2003.

Tsai, W., *Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance*. In: The Academy of Management Journal, Vol. 44, No. 5 (Oct., 2001), pp. 996-1004.

Unger, F., Fuchs, W., *Management der Marketing-Kommunikation*, 3. Aufl., Springer, Berlin 2005.

von Hagen, F., Christophers, J., *Business-to-Business-Portale im Internet als Kommunikationsplattform und virtuelle Marktplätze*. In: Baaken, T. (Hrsg.), *Business-to-Business-Kommunikation – Neue Entwicklungen im B2B-Marketing*, Erich Schmidt, Berlin 2002, S. 191-207.

Weibel, A., *Kooperation in strategischen Wissensnetzwerken*, Zürich 2002.

Wenge, H.-U., Müller, A., *Das Management von Messe-Beteiligungen*. In: Berndt, R., Hermanns, A. (Hrsg.) *Handbuch Marketing-Kommunikation – Strategien – Instrumente – Perspektiven*, Gabler, Wiesbaden 1993, S. 725-749.

Wessling, H., *Network Relationship Management – mit Kunden, Partnern und Mitarbeitern zum Erfolg*, Gabler, Wiesbaden 2002.

Wicher, G., Maier, B., *Business to Business – Marketingkommunikation und PR für Investitionsgüter*, Manz, Wien 1996.

Wolf, E., *Integrierte Unternehmenskommunikation unter besonderer Berücksichtigung der Direct Marketing*, Wien 2003.

Internetquellen

Deutsche Fachpresse, *Wirkungs-Analyse Fachmedien 2006 – Teil 1: Leistungsdaten*, http://www.deutsche-fachpresse.de/mediabase/documents/39_WA06-1_Teil.pdf [Zugriff am 27.09.2007]

Europa Fachpresse Verlag GmbH, <http://www.wuv.de/studien/archiv/072001/336/992.html>
[Zugriff am 04.07.2007a]

Europa Fachpresse Verlag GmbH, <http://www.wuv.de/studien/archiv/072001/336/summary.html> [Zugriff am 04.07.2007b]

Europa Fachpresse Verlag GmbH, <http://www.wuv.de/studien/archiv/072001/336/997.html>
[Zugriff am 04.07.2007c]

Europa Fachpresse Verlag GmbH, <http://www.wuv.de/studien/archiv/072001/336/992.html>
[Zugriff am 04.07.2007d]

Europa Fachpresse Verlag GmbH, www.wuv.de/studien/archiv/072001/336/index.html
[Zugriff am 04.07.2007e]

Hermann, F., Ruisz, R., Zoche, P., Joisten, M., *Weiche Faktoren als Orientierung zur Gestaltung virtueller Arbeitsumgebungen*, http://www.neurosyn.de/downloads/virtuso_ws/ISI_Praes_VirtUSO24_WS_klein.pdf [Zugriff am 22.09.2007]

Hesse, F. W., <http://www.e-teaching.org/projekt/geschaeftsmodell/sponsoring> [Zugriff am 16.09.2007]

Höß, K., www.konrad-hoess.de/cms/front_content.php?idcatart=56&lang=1&client=1
[Zugriff am 13.07.2007]

[IT-artwork], <http://www.it-artwork.de/index.php?content=glossar&idx=E> [Zugriff am 09.08.2007]

Lemon Consulting, *Erfolgsfaktoren für Netzwerke und Kooperationen*,
<http://www.lemon.at/pics/download/erfolgsfaktoren.pdf> [Zugriff am 17.08.2007]

Mondi Business Paper Services AG, http://www.Mondibp.com/DE/portal/company/facts_figures/zahlen_und_fakten.aspx [Zugriff am 14.4.2007]

Mondi Business Paper Services AG, http://www2.MondiBPbp.com/DE/portal/company/pushing_the_limits/innovation/innovation.aspx [Zugriff am 28.08.2007a]

Mondi Business Paper Services AG, http://www2.MondiBPbp.com/DE/portal/company/pushing_the_limits/sustainability/nachhaltigkeit.aspx [Zugriff am 28.08.2007b]

Rößl, D., Hofman, J., *Netzwerke – ein Systematisierungsversuch*, http://www.wu-wien.ac.at/ricc/Lehre/downloads/roessl_hofman.pdf [Zugriff am 01.08.2007]

Simplicity GmbH, <http://www.wiwi-treff.de/home/mlexikon.php?mpage=beg/extumwelt.htm> [Zugriff am 14.08.2007]

Wikimedia Foundation Inc., http://de.wikipedia.org/wiki/Soziales_Dilemma [Zugriff am 20.08.2007]

Zoche, P., *Zur Bedeutung weicher Faktoren für Entwicklung und Stabilität virtueller Unternehmen*, <http://www.isi.fhg.de/publ/downloads/isi05a08/Virtuso-BMBF.pdf> [Zugriff am 19.08.2007]

Interview

Brunner, S., Communications Manager der Mondi Business Paper Services AG, Interview mit Hannes Matthias Wutzel, Wien, 09. 08. 2007.

Anhang

Im Anhang befinden sich der Abstract, der Lebenslauf des Verfassers, die deutsche und englische Version des Fragebogens und die Ergebnisse der statistischen Auswertung der Fragebögen aus SPSS.

Abstract

Diese Arbeit hat sich zum Ziel gesetzt, Managementempfehlungen für die Kommunikationspolitik und das Relationship Management von Unternehmen zu entwickeln, um unternehmensexterne Innovationsquellen, genauer gesagt Hochschulen, erfolgreich in die unternehmenseigenen Innovationsprozesse integrieren zu können.

Das Kernstück der Arbeit bildet ein Kommunikationskonzept, mit dessen Hilfe Hochschulen zu FuE-Kooperationen mit einem zentralen Unternehmen, in diesem Fall Mondi BP, bewegt werden sollen. Das Konzept umfasst neben der Definition der Zielgruppen und der anvisierten Ziele vor allem die Positionierung Mondi BPs gegenüber den Zielpersonen sowie die Planung der einzusetzenden Kommunikationsinstrumente und –maßnahmen. Um der wachsenden Informationsüberflutung der Zielgruppe entgegen zu wirken, wurde das gesamte Konzept im Sinne einer integrierten Kommunikation erstellt. Dabei mussten alle kommunikativen Maßnahmen aufeinander abgestimmt und in die bisherige Unternehmenskonzeption eingebettet werden. Das betrifft inhaltliche Aspekte wie eine konsistente Unternehmenspositionierung gegenüber dem Markt genauso wie formale Punkte, etwa ein einheitliches Erscheinungsbild (z.B. Logo, Schrifttypen, Farben), und auch die Abstimmung der zeitlichen Abfolge der Kommunikationsmaßnahmen. Die integrierte Unternehmenskommunikation stellt einen hervorragenden Weg dar, um die Wirkung eines Kommunikationsinstruments zur Unterstützung der Wirkung anderer Instrumente zu nutzen. Die so erzielten Synergie-Effekte führen bei den Zielpersonen zu verbesserten Lerneffekten. Damit ein Kommunikationskonzept so effektiv wie möglich ist, muss es genau auf die Charakteristika der Zielgruppe abgestimmt werden. Dafür wurden 35 Entscheidungsträger in der universitären FuE einer empirischen Befragung unterzogen. Im Rahmen der empirischen Untersuchung wurden die Zielpersonen bezüglich ihrer Motive, der bisherigen Erfahrungen, ihrer Erwartungen und Bedenken analysiert. Ein weiterer wichtiger Teil des Fragebogens bezog sich auf das Such- und Kommunikationsverhalten der Zielgruppe. Die Ergebnisse des empirischen Teils hatten sehr großen Einfluss auf die Gestaltung des Kommunikationskonzepts.

Die Resultate des empirischen Teils flossen allerdings nicht nur in die Konzeption einer Kommunikationskampagne ein, sondern auch in die Entwicklung von Managementempfehlungen für das Relationship Management. Diese Gestaltungs- und

Handlungsempfehlungen sollen eine erfolgreiche und effiziente Kooperationsatmosphäre zwischen den Innovationspartnern ermöglichen bzw. fördern. Die Ergebnisse der Literaturrecherche zu Relationship Management zeigen deutlich drei kritische Erfolgsfaktoren für das Management von Kooperationsbeziehungen auf. Dabei handelt es sich um Transparenz, Kommunikation und Vertrauen. Diese drei Faktoren beeinflussen sich außerdem gegenseitig und wurden in ihrer Relevanz auch durch die empirische Analyse der Zielpersonen bestätigt. Vor allem ein hohes Maß an Vertrauen hat sich diesbezüglich als besonders wichtiger Faktor für das Relationship Management herausgestellt.

Lebenslauf



Hannes Matthias Wutzel

*21. Februar 1982 in Steyr, OÖ

Bahnhofstraße 6

3352 St. Peter in der Au

Tel.: 0650/9426637

Email: hannes.wutzel@gmx.at

Familienstand

ledig, keine Kinder

Nationalität

Österreich

Schulausbildung

Volksschule St. Peter/Au, NÖ

Stiftsgymnasium der Benediktiner, Seitenstetten, NÖ

Wehrdienst

Funker in Mautern, NÖ

Studium

Bakkalaureatsstudium Betriebswirtschaftslehre

Magisterstudium Betriebswirtschaftslehre

1988-1991

1992-2000

09/2000-05/2001

10/2001-04/2005

Universität Wien

03/2005-11/2007

Universität Wien

03/2007

10/2007

Inhalt des Studiums

Grundkenntnisse in allen Bereichen der BWL während des Bakkalaureatsstudiums;

Vertiefung im Magisterstudium im Bereich Internationales Marketing (Spezialisierung)

Fortbildung

4. Forum für Innovation und Produktentwicklung (Wien)

Veranstalter: Plattform für Innovationsmanagement

9. Jahrestagung für zukunftsorientiertes

Innovationsmanagement (München)

Veranstalter: Management Circle

EDV – Kenntnisse

Windows XP/Vista (Experte)

MS Office 2003/2007 (Experte)

Adobe Photoshop (sehr gute Kenntnisse)

HTML (Grundkenntnisse)

Sprachkenntnisse

Deutsch (Muttersprache)

Englisch (verhandlungssicher)

Latein (6 Jahre Schulkenntnisse)

Französisch (4 Jahre Schulkenntnisse)

Spanisch (Grundkenntnisse)

Fragebogen (deutsch)

Gemeinsame FuE-Projekte von Hochschulen und Unternehmen sowie die kommerzielle Verwertung von universitärem Know-how stellen für alle Beteiligten ein wertvolles Element im Innovationsgeschehen dar. Beiden Seiten bietet sich hierbei die Chance voneinander zu profitieren. Für Unternehmen besteht der Vorteil insbesondere im unmittelbaren Zugang zu aktuellem, universitärem Know-how. Im Gegenzug erhalten Hochschulen unter anderem die Möglichkeit komplementäre Ressourcen der Unternehmen zu nutzen sowie bestehende Fördermittel zu rechtfertigen und zusätzliche Förderquellen zu lukrieren.

Diese Untersuchung soll helfen, die Prozesse hinter FuE-Beziehungen zwischen Unternehmen und Hochschulen besser zu verstehen, um in weiterer Folge Aufschlüsse zur Verbesserung dieser Abläufe zu erhalten.

Bitte Zutreffendes ankreuzen!

A. Externe Wissensverwertung

Teil A des Fragebogens bezieht sich ausschließlich auf die **kommerzielle Verwertung von universitärem Intellectual Property und Know-how** (z.B.: Patente, Lizenzen, usw.) an Unternehmen.

A.1. Ich bin im Rahmen von Entscheidungen über die kommerzielle Verwertung von hochschuleigenem Know-how an Unternehmen...

- ☐ beteiligt ☐ nicht beteiligt
☐ trifft nicht zu, weil _____

A.2. Meine persönliche Einstellung zur kommerziellen Verwertung von universitärem Know-how ist grundsätzlich...

sehr negativ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ sehr positiv

A.3. Meine Einrichtung ist an der kommerziellen Verwertung der Erkenntnisse aus der eigenen Forschung und Entwicklung...

nicht interessiert ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ sehr interessiert

A.4. In der Regel dauert der Entscheidungsprozess beim Verkauf von universitärem Know-how von der ersten Erwägung bis zu einer finalen Entscheidung...

(Prozentuelle Zuordnung!)

- ___% kürzer als eine Woche ☐ ___% länger als sechs Monate aber kürzer
 ___% länger als eine Woche aber als ein Jahr
 ___% kürzer als ein Monat ☐ ___% länger als ein Jahr
 ___% länger als ein Monat aber kürzer als sechs Monate

A.5. Die Erfahrungen mit den bisherigen externen Wissenstransfers sind grundsätzlich...

nicht zufrieden stellend ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ sehr zufrieden stellend

A.6. Die Gründe für den Verkauf von Intellectual Property sind...

(Bitte kreuzen Sie **max. 5 Antworten** an!)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Finanzielle Entlohnung/ Einkommensquelle | <input type="checkbox"/> Aufbau eines Kontaktnetzwerks |
| <input type="checkbox"/> Wettbewerbsdruck | <input type="checkbox"/> Aufbau von Wissenshandelsbeziehungen |
| <input type="checkbox"/> Förderung des eigenen Images | <input type="checkbox"/> Förderung der eigenen Technologie |
| <input type="checkbox"/> Erfüllung der Drittmittelquote | <input type="checkbox"/> Feedback |
| <input type="checkbox"/> Knüpfung von Kontakten | <input type="checkbox"/> Organisationsphilosophie |
| | <input type="checkbox"/> sonstige _____ |

A.7. Die Bedenken bei der externen Verwertung von Know-how sind...

(Bitte kreuzen Sie **max. 4 Antworten** an!)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Wissensabfluss | <input type="checkbox"/> Vernachlässigung der internen Verwertungsmöglichkeiten |
| <input type="checkbox"/> Schwächung der eigenen Position | <input type="checkbox"/> Unsicherheiten über die Zukunft |
| <input type="checkbox"/> Geheimhaltung | <input type="checkbox"/> Verlust der Unabhängigkeit |
| <input type="checkbox"/> Organisatorische Aufwendungen | <input type="checkbox"/> sonstige _____ |
| <input type="checkbox"/> Zeitaufwand | |

A.8. Die Kriterien für die Auswahl potentieller Partner sind...

(Bitte kreuzen Sie **max. 5 Antworten** an!)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Image/Bekanntheitsgrad des Unternehmens | <input type="checkbox"/> Technologieführerschaft |
| <input type="checkbox"/> Vertrauenswürdigkeit | <input type="checkbox"/> Internationalität |
| <input type="checkbox"/> Offenheit | <input type="checkbox"/> Sympathie |
| <input type="checkbox"/> Physische Nähe | <input type="checkbox"/> Freundlichkeit |
| <input type="checkbox"/> Finanzielle Stärke | <input type="checkbox"/> zukünftige Zusammenarbeiten |
| <input type="checkbox"/> Marktmacht | <input type="checkbox"/> Loyalität |
| <input type="checkbox"/> Innovationsfähigkeit | <input type="checkbox"/> sonstige _____ |

B. Gemeinsame FuE-Projekte

Teil B des Fragebogens beschäftigt sich nur mit den Hintergründen von **gemeinsamen FuE-Projekten** zwischen Hochschulen und Unternehmen.

B.1. Ich bin bei Entscheidungen über potentielle, gemeinsame FuE-Projekte meiner Einrichtung mit Unternehmen...

- ☐ beteiligt ☐ nicht beteiligt
- ☐ trifft nicht zu, weil _____

B.2. Meine persönliche Einstellung zu gemeinsamen FuE-Kooperationen mit Unternehmen ist grundsätzlich...

sehr negativ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ sehr positiv

B.3. Meine Einrichtung ist an FuE-Kooperationen mit Partnern aus der Privatwirtschaft...

wenig interessiert ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ sehr interessiert

B.4. In der Regel dauert der Entscheidungsprozess für FuE-Kooperationen mit Unternehmen von der ersten Erwägung bis zu einer finalen Entscheidung ...

(Prozentuelle Zuordnung!)

- | | |
|--|-------------------------------------|
| ____ % kürzer als eine Woche | ____ % länger als sechs Monate aber |
| ____ % länger als eine Woche aber kürzer als ein Monat | ____ % länger als ein Jahr |
| ____ % länger als ein Monat aber kürzer als sechs Monate | |

B.5. Zurzeit kooperiert meine Einrichtung in FuE-Projekten mit ... Partnerunternehmen.

- ☐ keinem ☐ 1-2 ☐ 3-4 ☐ 5-6 ☐ _____

B.6. Unternehmen sind als Kooperationspartner bei FuE-Projekten ...

- nicht vertrauenswürdig ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ sehr vertrauenswürdig

B.7. Die Erfahrungen mit den bisherigen Unternehmenskooperationen sind...

nicht zufrieden stellend ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ sehr zufrieden stellend

B.8. Die bisherigen Zusammenarbeiten mit Unternehmen waren...

kurzfristig ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ langfristig

hoch interdependent ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ wenig interdependent

B.9. Die bisherigen Zusammenarbeiten mit Unternehmen waren gekennzeichnet von...

symmetrischer Machtverteilung ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ asymmetrischer Machtverteilung

einem hohen Maß an Vertrauen ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ einem geringen Maß an Vertrauen

hoher gegenseitiger Unterstützung ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ geringer gegenseitiger Unterstützung

B.10. Die Erfahrungen mit Unternehmen bezüglich ihrer speziellen Problemlösungsfähigkeiten sind...

nicht zufrieden stellend ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ sehr zufrieden stellend

B.11. Die Integrität (Einhaltung von Prinzipien, Übereinstimmung von Wort und Tat) von Unternehmen war in bisherigen Kooperationen...

nicht zufrieden stellend ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ sehr zufrieden stellend

B.12. Unternehmen verstehen es, ein gutes und persönliches Kooperationsklima zu schaffen bzw. aufrecht zu erhalten.

trifft nicht zu ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ trifft voll zu

B.13. Unternehmen sind sich der Faktoren bewusst, die den Erfolg eines gemeinsamen Projektes ausmachen.

trifft nicht zu ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ trifft voll zu

B.14. Unternehmen bemühen sich auf die speziellen Bedürfnisse der Hochschulen einzugehen.

trifft nicht zu ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ trifft voll zu

B.15. Die Gründe für FuE-Kooperationen mit Unternehmen sind...
(Bitte kreuzen Sie **max. 5 Antworten** an!)

<input type="checkbox"/> Publikationen über Forschungsergebnisse	<input type="checkbox"/> Nutzbarmachen komplementärer Kompetenzen und Ressourcen
<input type="checkbox"/> Wettbewerbsdruck	<input type="checkbox"/> Kostensenkung
<input type="checkbox"/> Förderung des eigenen Images	<input type="checkbox"/> Einblick in neue technologische Gebiete
<input type="checkbox"/> Einkommensquelle im Zug zukünftiger Patente und Lizenzen	<input type="checkbox"/> Komplexität der Forschung
<input type="checkbox"/> Knüpfung von Kontakten	<input type="checkbox"/> Weiterbildungsmöglichkeiten für Studenten und Personal
<input type="checkbox"/> Aufbau eines Netzwerks	<input type="checkbox"/> Karrieremöglichkeiten für Absolventen
<input type="checkbox"/> Aufbau von Wissenshandelsbeziehungen	<input type="checkbox"/> Praxiszugang für Universitätspersonal
<input type="checkbox"/> Förderung der eigenen Technologie	<input type="checkbox"/> Bestätigung des universitären Lehrplans
<input type="checkbox"/> Feedback	<input type="checkbox"/> Leistungsvergleich
<input type="checkbox"/> Anregungen und Ideen abseits des eigenen „Tellerrands“	<input type="checkbox"/> Wissensgewinn
<input type="checkbox"/> Unterstützung für eigene Innovationsprozesse	<input type="checkbox"/> sonstige _____

B.16. Die Bedenken bzw. Barrieren für FuE-Kooperationen mit Unternehmen sind...

(Bitte kreuzen Sie **max. 5 Antworten** an!)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Physische Distanz | <input type="checkbox"/> Schwächung der Wettbewerbsposition |
| <input type="checkbox"/> Organisatorische Kosten und Aufwendungen | <input type="checkbox"/> Geheimhaltung |
| <input type="checkbox"/> Divergierende Interessen | <input type="checkbox"/> Vernachlässigung anderer Verwertungsmöglichkeiten |
| <input type="checkbox"/> Unklare Intellectual Property-Rechte | <input type="checkbox"/> Unsicherheiten über die Zukunft |
| <input type="checkbox"/> Wissensabfluss | <input type="checkbox"/> Kulturelle Hindernisse |
| <input type="checkbox"/> Ungerechtfertigte Entgeltung | <input type="checkbox"/> Verlust der Unabhängigkeit |
| <input type="checkbox"/> Opportunistisches Verhalten | <input type="checkbox"/> sonstige _____ |

B.17. Die Kriterien für die Auswahl potentieller Partner sind...

(Bitte kreuzen Sie **max. 4 Antworten** an!)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Image/Bekanntheitsgrad des Unternehmens | <input type="checkbox"/> Innovationsfähigkeit |
| <input type="checkbox"/> Physische Nähe | <input type="checkbox"/> Technologieführerschaft |
| <input type="checkbox"/> Vertrauenswürdigkeit | <input type="checkbox"/> Internationalität |
| <input type="checkbox"/> Glaubwürdigkeit | <input type="checkbox"/> Sympathie |
| <input type="checkbox"/> Offenheit | <input type="checkbox"/> Freundlichkeit |
| <input type="checkbox"/> Finanzielle Stärke | <input type="checkbox"/> zukünftige Zusammenarbeiten |
| <input type="checkbox"/> Marktmacht | <input type="checkbox"/> Loyalität |
| | <input type="checkbox"/> sonstige _____ |

B.18. Welche Eigenschaften sollte eine Kooperationsbeziehung besitzen, um erfolgreich zu sein?

(Bitte kreuzen Sie **max. 5 Antworten** an!)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Gegenseitige Unterstützung | <input type="checkbox"/> Hohes Maß an Kommunikation |
| <input type="checkbox"/> Vertrauen | <input type="checkbox"/> Klarer rechtlicher Rahmen (IP, Patente, etc.) |
| <input type="checkbox"/> Gegenseitiges Eingehen auf Bedürfnisse | <input type="checkbox"/> Transparenz |
| <input type="checkbox"/> Gewisses Maß an Interdependenz | <input type="checkbox"/> Gemeinsame Ziele/Vision |
| <input type="checkbox"/> Effizienz/Profitabilität | <input type="checkbox"/> Gemeinsame Werte |
| <input type="checkbox"/> Offenheit | <input type="checkbox"/> Physische Nähe |
| <input type="checkbox"/> Respekt/Akzeptanz | <input type="checkbox"/> Lösungsorientierung |
| <input type="checkbox"/> Klare Verantwortlichkeiten | <input type="checkbox"/> Gegenseitige Verbindlichkeit |
| <input type="checkbox"/> Klar identifizierbare Ansprechpersonen auf beiden Seiten | <input type="checkbox"/> Gutes Kooperationsklima |
| | <input type="checkbox"/> sonstige _____ |

C.

Dieser Abschnitt beschäftigt sich mit dem **Such- und Kommunikationsverhalten von Hochschulen** bezüglich potentieller FuE-Projekte und Know-how-Transfers mit Unternehmen.

C.1. Ich bin aktiv im Suchprozess nach externen industriellen Partnern bzw. Abnehmern involviert.

☐ Ja

☐ Nein

☐ Gelegentlich

C.1.a. Wenn nein,

- was sind die Gründe dafür?
- welche Personen in Ihrer Organisation erledigen die Suche?

C.1.b. Wenn gelegentlich,

- worin unterscheiden sich Suchprozesse, in denen Sie involviert sind, von denen, in denen Sie nicht involviert sind?
- welche Personen in ihrer Organisation erledigen hauptsächlich die Suche?

C.2. Um erste Informationen über potentielle Kooperationsmöglichkeiten und neue Marktchancen zu sammeln, nutze ich folgende Informationsquellen.

☐ Messen/Ausstellungen

Wenn Ja, welche _____

☐ Patentdatenbanken

☐ Literaturdatenbanken

☐ Konferenzen

☐ Seminare/Kongresse

☐ Online-Netzwerkplattformen

(z.B.: Xing)

Wenn Ja, welche _____

☐ Suchmaschinen

☐ Newsgroups

Wenn Ja, welche _____

☐ Unternehmenshomepages

☐ Vereine

Wenn Ja, welche _____

☐ Fachzeitschriften

Wenn Ja, welche _____

☐ Tageszeitungen

Wenn Ja, welche _____

☐ Wochenmagazine

Wenn Ja, welche _____

☐ Gespräche/Empfehlungen von Dritten

☐ Branchenverzeichnis

☐ Persönliche Kommunikation mit den Unternehmen

☐ Direktwerbung

☐ Unternehmensbroschüren/CD-ROMs

☐ Technologie Broker

Wenn Ja, welche _____

☐ Sonstige _____

C.3. Um mein Wissen über potentielle Partner zu vertiefen, nutze ich folgende

Informationsquellen.

☐ Messen/Ausstellungen

Wenn Ja, welche _____

☐ Patentdatenbanken

☐ Literaturdatenbanken

☐ Konferenzen

☐ Seminare/Kongresse

☐ Online-Netzwerkplattformen (z.B.: Xing)

Wenn Ja, welche _____

☐ Suchmaschinen

☐ Newsgroups

Wenn Ja, welche _____

☐ Unternehmenshomepages

☐ Vereine

Wenn Ja, welche _____

☐ Gespräche/Empfehlungen von Dritten

☐ Branchenverzeichnis

☐ Persönliche Kommunikation mit den
Unternehmen

☐ Direktwerbung

☐ Fachzeitschriften

Wenn Ja, welche _____

☐ Tageszeitungen

Wenn Ja, welche _____

☐ Wochenmagazine

☐ Unternehmensbroschüren/CD-ROMs

☐ Technologie Broker

Wenn Ja, welche _____

☐ Sonstige _____

C.4. Um mein Wissen bzw. die Informationen über potentielle Partner abzusichern, nutze ich folgende Informationsquellen.

☐ Messen/Ausstellungen

Wenn Ja, welche _____

☐ Patentdatenbanken

☐ Literaturdatenbanken

☐ Konferenzen

☐ Seminare/Kongresse

☐ Online-Netzwerkplattformen (z.B.: Xing)

Wenn Ja, welche _____

☐ Suchmaschinen

☐ Newsgroups

Wenn Ja, welche _____

☐ Unternehmenshomepages

☐ Vereine

Wenn Ja, welche _____

☐ Gespräche/Empfehlungen von Dritten

☐ Branchenverzeichnis

☐ Persönliche Kommunikation mit den
Unternehmen

☐ Direktwerbung

☐ Fachzeitschriften

Wenn Ja, welche _____

☐ Tageszeitungen

Wenn Ja, welche _____

☐ Wochenmagazine

☐ Unternehmensbroschüren/CD-ROMs

☐ Technologie Broker

Wenn Ja, welche _____

☐ Sonstige _____

Herzlichen Dank!

Fragebogen (englisch)

Joint R&D projects between universities and companies as well as the corporate utilisation of academic intellectual property play an important role in today's innovation affairs. Both parties involved get the chance to benefit from each other. For companies the main advantage is the direct access to up-to-date, academic know-how. In return universities get, among other things, the opportunity to make use of complementary corporate resources to justify current subsidies and to realise additional sources of revenue.

This investigation aims to make the processes that lie behind such R&D relationships more understandable. The results of this survey should allow for future improvements concerning these processes.

Please tick where applicable!

A. External utilisation of academic know-how

Part A of this questionnaire exclusively deals with the **commercial utilisation of academic intellectual property and know-how (e.g. patents, licences)** by companies.

A.1. Within the scope of decisions concerning the sale of academic know-how and intellectual property to companies I am ...

- ☐ involved ☐ not involved
☐ does not apply because _____

A.2. My personal attitude towards the commercial utilisation of academic know-how is basically ...

very negative ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ very positive

A.3. Our organisation is ... in the commercial utilisation of own academic know-how.

not interested ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ very interested

A.4. Normally the decision process for the sale of academic know-how lasts from the first consideration to the final decision ...

(percentage distribution!)

- | | |
|---------------------------------------|--|
| ___ % shorter than a week | ___ % longer than six months but shorter |
| ___ % longer than a week but shorter | than a year |
| than a month | ___ % longer than a year |
| ___ % longer than a month but shorter | |
| than six months | |

A.5. The experience with previous external knowledge transfers is basically ...

not satisfying ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ very satisfying

A.6. The reasons for the sale of academic intellectual property and know-how are ...

(Please tick a maximum of five boxes!)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Financial reward/source of revenue | <input type="checkbox"/> Establishing knowledge trade |
| <input type="checkbox"/> Stress of competition | relationships |
| <input type="checkbox"/> Boost of own image | <input type="checkbox"/> Promotion of own technology |
| <input type="checkbox"/> Requirements for third-party funding | <input type="checkbox"/> Feedback |
| <input type="checkbox"/> Making contacts | <input type="checkbox"/> Institutional philosophy |
| <input type="checkbox"/> Establishing a network | <input type="checkbox"/> Others _____ |

A.7. The main objections to the external utilisation of academic know-how are...

(Please tick a **maximum of four** boxes!)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Outflow of knowledge | <input type="checkbox"/> Negligence of internal utilisation |
| <input type="checkbox"/> Weakening of own position | <input type="checkbox"/> Uncertainty about the future |
| <input type="checkbox"/> Matters of secrecy | <input type="checkbox"/> Loss of independence |
| <input type="checkbox"/> Organisational expenditures | <input type="checkbox"/> Others _____ |
| <input type="checkbox"/> Expenditure of time | |

A.8. The criteria for the choice of potential corporate customers are...

(Please tick a **maximum of five** boxes!)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Image/popularity of the firm | <input type="checkbox"/> Technological leadership |
| <input type="checkbox"/> Trustworthiness | <input type="checkbox"/> Internationality |
| <input type="checkbox"/> Credibility | <input type="checkbox"/> Sympathy |
| <input type="checkbox"/> Openness | <input type="checkbox"/> Friendliness |
| <input type="checkbox"/> Physical proximity | <input type="checkbox"/> Future co-operations |
| <input type="checkbox"/> Financial power | <input type="checkbox"/> Loyalty |
| <input type="checkbox"/> Market power | <input type="checkbox"/> Others _____ |
| <input type="checkbox"/> Ability to innovate | |

B. Joint R&D projects

Part B of this questionnaire solely deals with the backgrounds to **joint R&D projects** of universities and corporations.

B.1. Within the scope of decisions concerning joint R&D projects of my institution with corporate partners I am ...

- ☐ involved ☐ not involved
- ☐ does not apply because _____

B.2. My personal attitude towards joint R&D projects is basically ...

very negative ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ very positive

B.3. My organisation is ... in corporate R&D co-operations.

not interested ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ very interested

B.4. Normally the decision process for R&D co-operations with corporate partners lasts from the first consideration to the final decision ...

(percentaged distribution!)

___% shorter than a week	___% longer than six months but shorter than
___% longer than a week but shorter	a year
than a month	___% longer than a year
___% longer than a month but shorter	
than six months	

B.5. Currently my institution co-operates in R&D projects with ... companies.

☐ no ☐ 1-2 ☐ 3-4 ☐ 5-6 ☐ _____

B.6. Companies as partners in R&D projects are...

not trustworthy ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ very trustworthy

B.7. The experience with previous joint R&D projects is...

not satisfying ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ very satisfying

B.8. Previous co-operations with companies were...

short-term oriented ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ long-term oriented
highly interdependent ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ hardly interdependent

B.9. Previous co-operations with companies are characterised by...

a symmetric allocation of power ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ an asymmetric allocation of power
a high degree of trust ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ a low degree of trust
high mutual support ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ low mutual support

B.10. The experience with companies concerning their specific ability of problem solving is...

not satisfying ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ very satisfying

B.11. The integrity (compliance with principles, agreement of word and deed) of companies in previous co-operations was...

not satisfying ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ very satisfying

B.12. Companies contrive to establish and maintain a good and personal climate of co-operation.

does not apply ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ fully applies

B.13. Companies are aware of the factors that make up successful partnerships.

does not apply ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ fully applies

B.14. Companies strive to fulfil the specific needs of universities.

does not apply ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ fully applies

B.15. The reasons for joint R&D projects with companies are...

(Please tick a **maximum of five** boxes!)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Financial reward | <input type="checkbox"/> Publications of research findings |
| <input type="checkbox"/> Source of revenue due to future licences and patents | <input type="checkbox"/> Suggestions and ideas "beyond the own nose" |
| <input type="checkbox"/> Stress of competition | <input type="checkbox"/> Support of the own innovation processes |
| <input type="checkbox"/> Boost of own image | <input type="checkbox"/> Use of complementary resources and competencies |
| <input type="checkbox"/> Requirements for third-party funding | <input type="checkbox"/> Cost reduction |
| <input type="checkbox"/> Making contacts | <input type="checkbox"/> Insight into new technological areas |
| <input type="checkbox"/> Establishing a network of contacts | <input type="checkbox"/> Complexity of research |
| <input type="checkbox"/> Establishing knowledge trade relationships | <input type="checkbox"/> Further education for students |
| <input type="checkbox"/> Promotion of own technology | <input type="checkbox"/> Professional development for own personnel |
| <input type="checkbox"/> Feedback | <input type="checkbox"/> Practical experience for own personnel |
| <input type="checkbox"/> Benchmarking | <input type="checkbox"/> Job possibilities for alumni |
| <input type="checkbox"/> Acquisition of knowledge | <input type="checkbox"/> Acknowledgement of the curriculum |
| <input type="checkbox"/> Institutional philosophy | <input type="checkbox"/> Others _____ |

B.16. The main objections to joint R&D projects are...

(Please tick a **maximum of five** boxes!)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Outflow of knowledge | <input type="checkbox"/> Physical distance |
| <input type="checkbox"/> Weakening of own position | <input type="checkbox"/> Divergent interests |
| <input type="checkbox"/> Matters of secrecy | <input type="checkbox"/> Unclear intellectual property rights |
| <input type="checkbox"/> Organisational expenditures | <input type="checkbox"/> Unfair financial rewards |
| <input type="checkbox"/> Expenditure of time | <input type="checkbox"/> Opportunistic behaviour |
| <input type="checkbox"/> Negligence of internal utilisation | <input type="checkbox"/> Cultural barriers |
| <input type="checkbox"/> Uncertainty about the future | <input type="checkbox"/> Others _____ |
| <input type="checkbox"/> Loss of independence | |

B.17. The criteria for the choice of potential partners are...

(Please tick a **maximum of five** boxes!)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Image/popularity of the firm | <input type="checkbox"/> Technological leadership |
| <input type="checkbox"/> Trustworthiness | <input type="checkbox"/> Internationality |
| <input type="checkbox"/> Credibility | <input type="checkbox"/> Sympathy |
| <input type="checkbox"/> Openness | <input type="checkbox"/> Friendliness |
| <input type="checkbox"/> Physical proximity | <input type="checkbox"/> Future co-operations |
| <input type="checkbox"/> Financial power | <input type="checkbox"/> Loyalty |
| <input type="checkbox"/> Market power | <input type="checkbox"/> Others _____ |
| <input type="checkbox"/> Ability to innovate | |

B.18. Which characteristics should a successful R&D relationship between universities and companies have?

(Please tick a **maximum of five** boxes!)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Mutual support | <input type="checkbox"/> High degree of communication |
| <input type="checkbox"/> Mutual trust | <input type="checkbox"/> Clear legal framework |
| <input type="checkbox"/> Mutual fulfilment of needs | <input type="checkbox"/> Transparency |
| <input type="checkbox"/> High degree of interdependency | <input type="checkbox"/> Joint goals/vision |
| <input type="checkbox"/> Efficiency/profitability | <input type="checkbox"/> Joint values |
| <input type="checkbox"/> Openness | <input type="checkbox"/> Physical proximity |
| <input type="checkbox"/> Respect/mutual acceptance | <input type="checkbox"/> High solution orientation |
| <input type="checkbox"/> Clear responsibilities | <input type="checkbox"/> Good climate of cooperation |
| <input type="checkbox"/> Clearly identifiable contact persons on both sides | <input type="checkbox"/> Others _____ |

C.

This part revolves around the **search- and communication behaviour of academic decision makers** concerning potential **R&D projects and knowledge transfers** with companies.

C.1. I am actively involved in the search process for external corporate partners and industrial customers.

☐ Yes ☐ No ☐ Occasionally

C.1.a. If no, why? And who in your organisation conducts the search?

C.1.b. If occasionally,

- what is the difference between search processes you are involved and search processes you are not involved?
- who in your organisation mainly conducts the search?

C.2. In order to collect first information about potential possibilities for co-operations or for market opportunities which of the following sources of information do you use?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Fairs/exhibitions
If yes, which _____
_____ | <input type="checkbox"/> Professional journals
If yes, which _____
_____ |
| <input type="checkbox"/> Patent databases | <input type="checkbox"/> Daily newspapers
If yes, which _____
_____ |
| <input type="checkbox"/> Literature databases | <input type="checkbox"/> Weekly magazines
If yes, which _____
_____ |
| <input type="checkbox"/> Conferences | <input type="checkbox"/> Talks/recommendations of others |
| <input type="checkbox"/> Seminars/conventions | <input type="checkbox"/> Mercantile directory |
| <input type="checkbox"/> Online-network platforms (e.g. Xing)
If yes, which _____
_____ | <input type="checkbox"/> Personal communication with companies |
| <input type="checkbox"/> Search engines | <input type="checkbox"/> Direct advertisements |
| <input type="checkbox"/> Newsgroups
If yes, which _____
_____ | <input type="checkbox"/> Corporate brochures/CD-ROMs |
| <input type="checkbox"/> Corporate homepages | <input type="checkbox"/> Technology brokers
If yes, which _____
_____ |
| <input type="checkbox"/> Clubs/associations
If yes, which _____
_____ | <input type="checkbox"/> Others _____ |

C.3. In order to deepen your knowledge about potential partners which of the following sources of information do you use?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Fairs/exhibitions
If yes, which _____
_____ | <input type="checkbox"/> Professional journals
If yes, which _____
_____ |
| <input type="checkbox"/> Patent databases | <input type="checkbox"/> Daily newspapers
If yes, which _____
_____ |
| <input type="checkbox"/> Literature databases | <input type="checkbox"/> Weekly magazines
If yes, which _____
_____ |
| <input type="checkbox"/> Conferences | <input type="checkbox"/> Talks/recommendations of others |
| <input type="checkbox"/> Seminars/conventions | <input type="checkbox"/> Mercantile directory |
| <input type="checkbox"/> Online-network platforms (e.g. Xing)
If yes, which _____
_____ | <input type="checkbox"/> Personal communication with companies |
| <input type="checkbox"/> Search engines | <input type="checkbox"/> Direct advertisements |
| <input type="checkbox"/> Newsgroups
If yes, which _____
_____ | <input type="checkbox"/> Corporate brochures/CD-ROMs |
| <input type="checkbox"/> Corporate homepages | <input type="checkbox"/> Technology brokers
If yes, which _____
_____ |
| <input type="checkbox"/> Clubs/associations
If yes, which _____
_____ | <input type="checkbox"/> Others _____ |

C.4. In order to ensure your knowledge about potential partners which of the following sources of information do you use?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Fairs/exhibitions
If yes, which _____
_____ | <input type="checkbox"/> Professional journals
If yes, which _____
_____ |
| <input type="checkbox"/> Patent databases | <input type="checkbox"/> Daily newspapers
If yes, which _____
_____ |
| <input type="checkbox"/> Literature databases | <input type="checkbox"/> Weekly magazines
If yes, which _____
_____ |
| <input type="checkbox"/> Conferences | <input type="checkbox"/> Talks/recommendations of others |
| <input type="checkbox"/> Seminars/conventions | <input type="checkbox"/> Mercantile directory |
| <input type="checkbox"/> Online-network platforms (e.g. Xing)
If yes, which _____
_____ | <input type="checkbox"/> Personal communication with companies |
| <input type="checkbox"/> Search engines | <input type="checkbox"/> Direct advertisements |
| <input type="checkbox"/> Newsgroups
If yes, which _____
_____ | <input type="checkbox"/> Corporate brochures/CD-ROMs |
| <input type="checkbox"/> Corporate homepages | <input type="checkbox"/> Technology brokers
If yes, which _____
_____ |
| <input type="checkbox"/> Clubs/associations
If yes, which _____
_____ | <input type="checkbox"/> Others _____ |

Thank you!

Output SPSS

A1

Within the scope of decisions concerning the sale of academic know-how and intellectual property to companies I am...

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	involved	22	62,9	64,7	64,7
	not involved	9	25,7	26,5	91,2
	does not apply because	3	8,6	8,8	100,0
	Total	34	97,1	100,0	
Missing	666	1	2,9		
	Total	35	100,0		

A2

My personal attitude towards the commercial utilisation of academic know-how is basically ...

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	rather positive	5	14,3	22,7	22,7
	positive	4	11,4	18,2	40,9
	very positive	13	37,1	59,1	100,0
	Total	22	62,9	100,0	
Missing	System	13	37,1		
	Total	35	100,0		

A3

Our organization is ... in the commercial utilisation of own academic know-how.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	rather not interested	1	2,9	4,5	4,5
	rather interested	1	2,9	4,5	9,1
	quite interested	9	25,7	40,9	50,0
	very interested	11	31,4	50,0	100,0
	Total	22	62,9	100,0	
Missing	System	13	37,1		
	Total	35	100,0		

A4

Normally the decision process for the sale of academic know-how lasts from the first consideration to the final decision ...

	N	Sum	Mean
shorter than a week	21	,82	,0390
longer week shorter month	21	2,38	,1133
longer month short 6m	21	8,50	,4048
longer 6m shorter year	21	6,80	,3238
longer year	21	2,50	,1190
Valid N (listwise)	21		

A5

The experience with previous external knowledge transfers is basically ...

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rather not satisfying	5	14,3	23,8	23,8
hardly satisfying	4	11,4	19,0	42,9
rather satisfying	4	11,4	19,0	61,9
quite satisfying	6	17,1	28,6	90,5
very satisfying	2	5,7	9,5	100,0
Total	21	60,0	100,0	
Missing 666	1	2,9		
System	13	37,1		
Total	14	40,0		
Total	35	100,0		

A6

The reasons for the sale of academic intellectual property and know-how are ...

Financial reward

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	6	17,1	27,3	27,3
Yes	16	45,7	72,7	100,0
Total	22	62,9	100,0	
Missing System	13	37,1		
Total	35	100,0		

Stress of competition

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	21	60,0	95,5	95,5
Yes	1	2,9	4,5	100,0
Total	22	62,9	100,0	
Missing System	13	37,1		
Total	35	100,0		

Boost of own image

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	14	40,0	63,6	63,6
Yes	8	22,9	36,4	100,0
Total	22	62,9	100,0	
Missing System	13	37,1		
Total	35	100,0		

3rt Party

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	11	31,4	50,0	50,0
Yes	11	31,4	50,0	100,0
Total	22	62,9	100,0	
Missing System	13	37,1		
Total	35	100,0		

Contacts

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	16	45,7	72,7	72,7
Yes	6	17,1	27,3	100,0
Total	22	62,9	100,0	
Missing System	13	37,1		
Total	35	100,0		

network

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	11	31,4	50,0	50,0
Yes	11	31,4	50,0	100,0
Total	22	62,9	100,0	
Missing System	13	37,1		
Total	35	100,0		

trade relations

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	13	37,1	59,1	59,1
Yes	9	25,7	40,9	100,0
Total	22	62,9	100,0	
Missing System	13	37,1		
Total	35	100,0		

Promotion of own technology

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	7	20,0	31,8	31,8
Yes	15	42,9	68,2	100,0
Total	22	62,9	100,0	
Missing System	13	37,1		
Total	35	100,0		

feedback

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	21	60,0	95,5	95,5
Yes	1	2,9	4,5	100,0
Total	22	62,9	100,0	
Missing System	13	37,1		
Total	35	100,0		

inst. philosophy

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	13	37,1	59,1	59,1
Yes	9	25,7	40,9	100,0
Total	22	62,9	100,0	
Missing System	13	37,1		
Total	35	100,0		

Other

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	21	60,0	95,5	95,5
Yes	1	2,9	4,5	100,0
Total	22	62,9	100,0	
Missing System	13	37,1		
Total	35	100,0		

A7

The main objections to the external utilisation of academic know-how are...

outflow of knowledge

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	18	51,4	81,8	81,8
Yes	4	11,4	18,2	100,0
Total	22	62,9	100,0	
Missing System	13	37,1		
Total	35	100,0		

weakening of own position

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	18	51,4	81,8	81,8
Yes	4	11,4	18,2	100,0
Total	22	62,9	100,0	
Missing System	13	37,1		
Total	35	100,0		

Matters of secrecy

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	11	31,4	50,0	50,0
Yes	11	31,4	50,0	100,0
Total	22	62,9	100,0	
Missing System	13	37,1		
Total	35	100,0		

organisational expenditures

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	12	34,3	54,5	54,5
Yes	10	28,6	45,5	100,0
Total	22	62,9	100,0	
Missing System	13	37,1		
Total	35	100,0		

expenditure of time

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	13	37,1	59,1	59,1
Yes	9	25,7	40,9	100,0
Total	22	62,9	100,0	
Missing System	13	37,1		
Total	35	100,0		

negligence of internal utilisation

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	20	57,1	90,9	90,9
Yes	2	5,7	9,1	100,0
Total	22	62,9	100,0	
Missing System	13	37,1		
Total	35	100,0		

uncertainty about the future

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	19	54,3	86,4	86,4
Yes	3	8,6	13,6	100,0
Total	22	62,9	100,0	
Missing System	13	37,1		
Total	35	100,0		

loss of independence

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	13	37,1	59,1	59,1
Yes	9	25,7	40,9	100,0
Total	22	62,9	100,0	
Missing System	13	37,1		
Total	35	100,0		

others

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	20	57,1	90,9	90,9
Yes	2	5,7	9,1	100,0
Total	22	62,9	100,0	
Missing System	13	37,1		
Total	35	100,0		

A8

The criteria for the choice of potential corporate customers are...

image

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	18	51,4	81,8	81,8
Yes	4	11,4	18,2	100,0
Total	22	62,9	100,0	
Missing System	13	37,1		
Total	35	100,0		

trustworthiness

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	16	45,7	72,7	72,7
Yes	6	17,1	27,3	100,0
Total	22	62,9	100,0	
Missing System	13	37,1		
Total	35	100,0		

credibility

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	11	31,4	50,0	50,0
Yes	11	31,4	50,0	100,0
Total	22	62,9	100,0	
Missing System	13	37,1		
Total	35	100,0		

openness

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	17	48,6	77,3	77,3
Yes	5	14,3	22,7	100,0
Total	22	62,9	100,0	
Missing System	13	37,1		
Total	35	100,0		

physical proximity

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	20	57,1	90,9	90,9
Yes	2	5,7	9,1	100,0
Total	22	62,9	100,0	
Missing System	13	37,1		
Total	35	100,0		

financial power

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	13	37,1	59,1	59,1
Yes	9	25,7	40,9	100,0
Total	22	62,9	100,0	
Missing System	13	37,1		
Total	35	100,0		

market power

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	17	48,6	77,3	77,3
Yes	5	14,3	22,7	100,0
Total	22	62,9	100,0	
Missing System	13	37,1		
Total	35	100,0		

ability to innovate

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	7	20,0	31,8	31,8
Yes	15	42,9	68,2	100,0
Total	22	62,9	100,0	
Missing System	13	37,1		
Total	35	100,0		

technological leadership

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	15	42,9	68,2	68,2
Yes	7	20,0	31,8	100,0
Total	22	62,9	100,0	
Missing System	13	37,1		
Total	35	100,0		

internationality

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	18	51,4	81,8	81,8
Yes	4	11,4	18,2	100,0
Total	22	62,9	100,0	
Missing System	13	37,1		
Total	35	100,0		

sympathy

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	20	57,1	90,9	90,9
Yes	2	5,7	9,1	100,0
Total	22	62,9	100,0	
Missing System	13	37,1		
Total	35	100,0		

friendliness

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	17	48,6	77,3	77,3
Yes	5	14,3	22,7	100,0
Total	22	62,9	100,0	
Missing System	13	37,1		
Total	35	100,0		

future coops

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	6	17,1	27,3	27,3
Yes	16	45,7	72,7	100,0
Total	22	62,9	100,0	
Missing System	13	37,1		
Total	35	100,0		

loyalty

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	19	54,3	86,4	86,4
Yes	3	8,6	13,6	100,0
Total	22	62,9	100,0	
Missing System	13	37,1		
Total	35	100,0		

others

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	22	62,9	100,0	100,0
Missing System	13	37,1		
Total	35	100,0		

B1

Within the scope of decisions concerning joint R&D projects of my institution with corporate partners I am...

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid involved	29	82,9	82,9	82,9
not involved	5	14,3	14,3	97,1
does not apply because	1	2,9	2,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

B2**My personal attitude towards joint R&D projects is basically ...**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	rather positive	2	5,7	6,9	6,9
	quite positive	7	20,0	24,1	31,0
	very positive	20	57,1	69,0	100,0
	Total	29	82,9	100,0	
Missing	System	6	17,1		
	Total	35	100,0		

B3**My organization is ... in corporate R&D co-operations.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	rather interested	2	5,7	6,9	6,9
	quite interested	5	14,3	17,2	24,1
	very interested	22	62,9	75,9	100,0
	Total	29	82,9	100,0	
Missing	System	6	17,1		
	Total	35	100,0		

B4**Normally the decision process for R&D co-operations with corporate partners lasts from the first consideration to the final decision ...**

	N	Sum	Mean
shorter than a week	28	1,65	,0589
longer week shorter month	28	6,45	,2304
longer month short 6m	28	14,25	,5089
longer 6m shorter year	28	4,05	,1446
longer year	28	10,60	,3786
Valid N (listwise)	28		

B5**Currently my institution co-operates in R&D projects with ... companies.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-2	1	2,9	3,4	3,4
	5-6	4	11,4	13,8	17,2
	7+	23	65,7	79,3	96,6
	5	1	2,9	3,4	100,0
	Total	29	82,9	100,0	
Missing	System	6	17,1		
	Total	35	100,0		

B6**Companies as partners in R&D projects are...**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	rather trustworthy	6	17,1	20,7	20,7
	quite trustworthy	17	48,6	58,6	79,3
	very trustworthy	6	17,1	20,7	100,0
	Total	29	82,9	100,0	
Missing	System	6	17,1		
	Total	35	100,0		

B7**The experience with previous joint R&D projects is...**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	rather satisfying	9	25,7	31,0	31,0
	quite satisfying	13	37,1	44,8	75,9
	very satisfying	7	20,0	24,1	100,0
	Total	29	82,9	100,0	
Missing	System	6	17,1		
	Total	35	100,0		

B8**Previous co-operations with companies were...****Coops short term**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	short term oriented	1	2,9	3,4	3,4
	quite short term oriented	2	5,7	6,9	10,3
	rather short term oriented	7	20,0	24,1	34,5
	rather long term	8	22,9	27,6	62,1
	quite long term	8	22,9	27,6	89,7
	long term oriented	3	8,6	10,3	100,0
	Total	29	82,9	100,0	
Missing	System	6	17,1		
	Total	35	100,0		

interdependent

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	highly interdependend	2	5,7	7,1	7,1
	very interdependent	1	2,9	3,6	10,7
	quite interdependent	9	25,7	32,1	42,9
	rather interdependent	9	25,7	32,1	75,0
	little interdependent	7	20,0	25,0	100,0
	Total	28	80,0	100,0	
Missing	666	1	2,9		
	System	6	17,1		
	Total	7	20,0		
	Total	35	100,0		

B9

**Previous co-operations with companies are characterised by...
asymmetric allocation**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	symmetric allocation	1	2,9	3,4	3,4
	quite symmetric	6	17,1	20,7	24,1
	rather symmetric	7	20,0	24,1	48,3
	rather asymmetric	7	20,0	24,1	72,4
	quite asymmetric	8	22,9	27,6	100,0
	Total	29	82,9	100,0	
Missing	System	6	17,1		
	Total	35	100,0		

high degree of trust

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	high degree of trust	5	14,3	17,2	17,2
	quite high degree	12	34,3	41,4	58,6
	rather high	8	22,9	27,6	86,2
	rather low	3	8,6	10,3	96,6
	quite low	1	2,9	3,4	100,0
	Total	29	82,9	100,0	
Missing	System	6	17,1		
	Total	35	100,0		

mutual support

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	high mutual support	1	2,9	3,4	3,4
	quite high	11	31,4	37,9	41,4
	rather high	8	22,9	27,6	69,0
	rather low	4	11,4	13,8	82,8
	quite low mutual trust	5	14,3	17,2	100,0
	Total	29	82,9	100,0	
Missing	System	6	17,1		
	Total	35	100,0		

B10

The experience with companies concerning their specific ability of problem solving is...

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	rather not satisfying	2	5,7	7,1	7,1
	hardly satisfying	5	14,3	17,9	25,0
	rather satisfying	11	31,4	39,3	64,3
	quite satisfying	7	20,0	25,0	89,3
	very satisfying	3	8,6	10,7	100,0
	Total	28	80,0	100,0	
Missing	666	1	2,9		
	System	6	17,1		
	Total	7	20,0		
	Total	35	100,0		

B11

The integrity (compliance with principles, agreement of word and deed) of companies in previous co-operations was...

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	hardly satisfying	3	8,6	10,3	10,3
	rather satisfying	7	20,0	24,1	34,5
	quite satisfying	13	37,1	44,8	79,3
	very satisfying	6	17,1	20,7	100,0
	Total	29	82,9	100,0	
Missing	System	6	17,1		
Total		35	100,0		

B12

Companies contrive to establish and maintain a good and personal climate of co-operation.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	hardly applies	2	5,7	6,9	6,9
	rather applies	7	20,0	24,1	31,0
	quite applies	15	42,9	51,7	82,8
	fully applies	5	14,3	17,2	100,0
	Total	29	82,9	100,0	
Missing	System	6	17,1		
Total		35	100,0		

B13

Companies are aware of the factors that make up successful partnerships.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	does rather not apply	2	5,7	6,9	6,9
	hardly applies	2	5,7	6,9	13,8
	rather applies	10	28,6	34,5	48,3
	quite applies	13	37,1	44,8	93,1
	fully applies	2	5,7	6,9	100,0
	Total	29	82,9	100,0	
Missing	System	6	17,1		
Total		35	100,0		

B14

Companies strive to fulfil the specific needs of universities.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	does not apply	2	5,7	6,9	6,9
	does rather not apply	9	25,7	31,0	37,9
	hardly applies	4	11,4	13,8	51,7
	rather applies	9	25,7	31,0	82,8
	quite applies	4	11,4	13,8	96,6
	fully applies	1	2,9	3,4	100,0
	Total	29	82,9	100,0	
Missing	System	6	17,1		
Total		35	100,0		

B15

The reasons for joint R&D projects with companies are...

financial reward

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	16	45,7	55,2	55,2
	Yes	13	37,1	44,8	100,0
	Total	29	82,9	100,0	
Missing	System	6	17,1		
	Total	35	100,0		

source of revenue

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	26	74,3	89,7	89,7
	Yes	3	8,6	10,3	100,0
	Total	29	82,9	100,0	
Missing	System	6	17,1		
	Total	35	100,0		

stress of competition

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	29	82,9	100,0	100,0
	System	6	17,1		
	Total	35	100,0		

Boost of own image

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	23	65,7	79,3	79,3
	Yes	6	17,1	20,7	100,0
	Total	29	82,9	100,0	
Missing	System	6	17,1		
	Total	35	100,0		

3rd party funding

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	13	37,1	44,8	44,8
	Yes	16	45,7	55,2	100,0
	Total	29	82,9	100,0	
Missing	System	6	17,1		
	Total	35	100,0		

making contacts

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	22	62,9	75,9	75,9
	Yes	7	20,0	24,1	100,0
	Total	29	82,9	100,0	
Missing	System	6	17,1		
	Total	35	100,0		

network of contacts

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	22	62,9	75,9	75,9
	Yes	7	20,0	24,1	100,0
	Total	29	82,9	100,0	
Missing	System	6	17,1		
	Total	35	100,0		

knowledge trade relationships

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	26	74,3	89,7	89,7
	Yes	3	8,6	10,3	100,0
	Total	29	82,9	100,0	
Missing	System	6	17,1		
	Total	35	100,0		

promotion of own technology

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	22	62,9	75,9	75,9
	Yes	7	20,0	24,1	100,0
	Total	29	82,9	100,0	
Missing	System	6	17,1		
	Total	35	100,0		

feedback

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	28	80,0	96,6	96,6
	Yes	1	2,9	3,4	100,0
	Total	29	82,9	100,0	
Missing	System	6	17,1		
	Total	35	100,0		

benchmarking

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	29	82,9	100,0	100,0
Missing	System	6	17,1		
	Total	35	100,0		

acquisition of knowledge

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	23	65,7	79,3	79,3
	Yes	6	17,1	20,7	100,0
	Total	29	82,9	100,0	
Missing	System	6	17,1		
	Total	35	100,0		

institutional philosophy

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	21	60,0	72,4	72,4
Yes	8	22,9	27,6	100,0
Total	29	82,9	100,0	
Missing System	6	17,1		
Total	35	100,0		

publications

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	22	62,9	75,9	75,9
Yes	7	20,0	24,1	100,0
Total	29	82,9	100,0	
Missing System	6	17,1		
Total	35	100,0		

ideas beyond the own nose

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	27	77,1	93,1	93,1
Yes	2	5,7	6,9	100,0
Total	29	82,9	100,0	
Missing System	6	17,1		
Total	35	100,0		

support of own inno process

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	20	57,1	69,0	69,0
Yes	9	25,7	31,0	100,0
Total	29	82,9	100,0	
Missing System	6	17,1		
Total	35	100,0		

complementary resources and competences

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	24	68,6	82,8	82,8
Yes	5	14,3	17,2	100,0
Total	29	82,9	100,0	
Missing System	6	17,1		
Total	35	100,0		

cost reduction

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	28	80,0	96,6	96,6
Yes	1	2,9	3,4	100,0
Total	29	82,9	100,0	
Missing System	6	17,1		
Total	35	100,0		

insight into new tech. areas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	25	71,4	86,2	86,2
Yes	4	11,4	13,8	100,0
Total	29	82,9	100,0	
Missing System	6	17,1		
Total	35	100,0		

complexity of research

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	22	62,9	75,9	75,9
Yes	7	20,0	24,1	100,0
Total	29	82,9	100,0	
Missing System	6	17,1		
Total	35	100,0		

further education for students

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	20	57,1	69,0	69,0
Yes	9	25,7	31,0	100,0
Total	29	82,9	100,0	
Missing System	6	17,1		
Total	35	100,0		

prof. development of own personnel

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	23	65,7	79,3	79,3
Yes	6	17,1	20,7	100,0
Total	29	82,9	100,0	
Missing System	6	17,1		
Total	35	100,0		

pract. experience of own personnel

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	23	65,7	79,3	79,3
Yes	6	17,1	20,7	100,0
Total	29	82,9	100,0	
Missing System	6	17,1		
Total	35	100,0		

job possibilities of alumni

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	23	65,7	79,3	79,3
Yes	6	17,1	20,7	100,0
Total	29	82,9	100,0	
Missing System	6	17,1		
Total	35	100,0		

acknowledgement of curriculum

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	29	82,9	100,0	100,0
Missing System	6	17,1		
Total	35	100,0		

others

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	28	80,0	96,6	96,6
Yes	1	2,9	3,4	100,0
Total	29	82,9	100,0	
Missing System	6	17,1		
Total	35	100,0		

B16

**The main objections to joint R&D projects are...
outflow of knowledge**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	26	74,3	89,7	89,7
Yes	3	8,6	10,3	100,0
Total	29	82,9	100,0	
Missing System	6	17,1		
Total	35	100,0		

weakening of own position

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	27	77,1	93,1	93,1
Yes	2	5,7	6,9	100,0
Total	29	82,9	100,0	
Missing System	6	17,1		
Total	35	100,0		

matters of secrecy

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	17	48,6	58,6	58,6
Yes	12	34,3	41,4	100,0
Total	29	82,9	100,0	
Missing System	6	17,1		
Total	35	100,0		

organisational expenditures

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	26	74,3	89,7	89,7
Yes	3	8,6	10,3	100,0
Total	29	82,9	100,0	
Missing System	6	17,1		
Total	35	100,0		

expenditure of time

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	21	60,0	72,4	72,4
Yes	8	22,9	27,6	100,0
Total	29	82,9	100,0	
Missing System	6	17,1		
Total	35	100,0		

negligence of internal utilisation

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	26	74,3	89,7	89,7
Yes	3	8,6	10,3	100,0
Total	29	82,9	100,0	
Missing System	6	17,1		
Total	35	100,0		

uncertainty about the future

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	29	82,9	100,0	100,0
Missing System	6	17,1		
Total	35	100,0		

loss of independence

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	20	57,1	69,0	69,0
Yes	9	25,7	31,0	100,0
Total	29	82,9	100,0	
Missing System	6	17,1		
Total	35	100,0		

physical distance

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	26	74,3	89,7	89,7
Yes	3	8,6	10,3	100,0
Total	29	82,9	100,0	
Missing System	6	17,1		
Total	35	100,0		

divergent interests

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	18	51,4	62,1	62,1
Yes	11	31,4	37,9	100,0
Total	29	82,9	100,0	
Missing System	6	17,1		
Total	35	100,0		

unclear ip rights

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	18	51,4	62,1	62,1
Yes	11	31,4	37,9	100,0
Total	29	82,9	100,0	
Missing System	6	17,1		
Total	35	100,0		

unfair financial rewards

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	26	74,3	89,7	89,7
Yes	3	8,6	10,3	100,0
Total	29	82,9	100,0	
Missing System	6	17,1		
Total	35	100,0		

opportunistic behavior

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	24	68,6	82,8	82,8
Yes	5	14,3	17,2	100,0
Total	29	82,9	100,0	
Missing System	6	17,1		
Total	35	100,0		

cultural barriers

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	26	74,3	89,7	89,7
Yes	3	8,6	10,3	100,0
Total	29	82,9	100,0	
Missing System	6	17,1		
Total	35	100,0		

others

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	27	77,1	93,1	93,1
Yes	2	5,7	6,9	100,0
Total	29	82,9	100,0	
Missing System	6	17,1		
Total	35	100,0		

B17

The criteria for the choice of potential partners are...

image

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	25	71,4	86,2	86,2
	Yes	4	11,4	13,8	100,0
	Total	29	82,9	100,0	
Missing	System	6	17,1		
	Total	35	100,0		

trustworthiness

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	16	45,7	55,2	55,2
	Yes	13	37,1	44,8	100,0
	Total	29	82,9	100,0	
Missing	System	6	17,1		
	Total	35	100,0		

credibility

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	20	57,1	69,0	69,0
	Yes	9	25,7	31,0	100,0
	Total	29	82,9	100,0	
Missing	System	6	17,1		
	Total	35	100,0		

openess

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	21	60,0	72,4	72,4
	Yes	8	22,9	27,6	100,0
	Total	29	82,9	100,0	
Missing	System	6	17,1		
	Total	35	100,0		

physical proximity

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	26	74,3	89,7	89,7
	Yes	3	8,6	10,3	100,0
	Total	29	82,9	100,0	
Missing	System	6	17,1		
	Total	35	100,0		

financial power

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	18	51,4	62,1	62,1
Yes	11	31,4	37,9	100,0
Total	29	82,9	100,0	
Missing System	6	17,1		
Total	35	100,0		

market power

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	23	65,7	79,3	79,3
Yes	6	17,1	20,7	100,0
Total	29	82,9	100,0	
Missing System	6	17,1		
Total	35	100,0		

ability to innovate

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	10	28,6	34,5	34,5
Yes	19	54,3	65,5	100,0
Total	29	82,9	100,0	
Missing System	6	17,1		
Total	35	100,0		

technological leadership

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	14	40,0	48,3	48,3
Yes	15	42,9	51,7	100,0
Total	29	82,9	100,0	
Missing System	6	17,1		
Total	35	100,0		

internationality

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	23	65,7	79,3	79,3
Yes	6	17,1	20,7	100,0
Total	29	82,9	100,0	
Missing System	6	17,1		
Total	35	100,0		

sympathy

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	27	77,1	93,1	93,1
Yes	2	5,7	6,9	100,0
Total	29	82,9	100,0	
Missing System	6	17,1		
Total	35	100,0		

friendliness

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	22	62,9	75,9	75,9
	Yes	7	20,0	24,1	100,0
	Total	29	82,9	100,0	
Missing	System	6	17,1		
	Total	35	100,0		

future coops

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	12	34,3	41,4	41,4
	Yes	17	48,6	58,6	100,0
	Total	29	82,9	100,0	
Missing	System	6	17,1		
	Total	35	100,0		

loyalty

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	19	54,3	65,5	65,5
	Yes	10	28,6	34,5	100,0
	Total	29	82,9	100,0	
Missing	System	6	17,1		
	Total	35	100,0		

others

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	28	80,0	96,6	96,6
	Yes	1	2,9	3,4	100,0
	Total	29	82,9	100,0	
Missing	System	6	17,1		
	Total	35	100,0		

B18

Which characteristics should a successful R&D relationship between universities and companies have?

mutual support

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	19	54,3	65,5	65,5
	Yes	10	28,6	34,5	100,0
	Total	29	82,9	100,0	
Missing	System	6	17,1		
	Total	35	100,0		

mutual trust

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	14	40,0	48,3	48,3
	Yes	15	42,9	51,7	100,0
	Total	29	82,9	100,0	
Missing	System	6	17,1		
	Total	35	100,0		

mutual fulfilment of needs

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	23	65,7	79,3	79,3
	Yes	6	17,1	20,7	100,0
	Total	29	82,9	100,0	
Missing	System	6	17,1		
	Total	35	100,0		

high degree of interdependency

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	28	80,0	96,6	96,6
	Yes	1	2,9	3,4	100,0
	Total	29	82,9	100,0	
Missing	System	6	17,1		
	Total	35	100,0		

efficiency

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	20	57,1	69,0	69,0
	Yes	9	25,7	31,0	100,0
	Total	29	82,9	100,0	
Missing	System	6	17,1		
	Total	35	100,0		

openess

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	22	62,9	75,9	75,9
	Yes	7	20,0	24,1	100,0
	Total	29	82,9	100,0	
Missing	System	6	17,1		
	Total	35	100,0		

respect

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	23	65,7	79,3	79,3
	Yes	6	17,1	20,7	100,0
	Total	29	82,9	100,0	
Missing	System	6	17,1		
	Total	35	100,0		

clear responsibilities

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	16	45,7	55,2	55,2
Yes	13	37,1	44,8	100,0
Total	29	82,9	100,0	
Missing System	6	17,1		
Total	35	100,0		

clearly identifiable contact persons

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	23	65,7	79,3	79,3
Yes	6	17,1	20,7	100,0
Total	29	82,9	100,0	
Missing System	6	17,1		
Total	35	100,0		

high degree of communication

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	17	48,6	58,6	58,6
Yes	12	34,3	41,4	100,0
Total	29	82,9	100,0	
Missing System	6	17,1		
Total	35	100,0		

clear legal framework

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	17	48,6	58,6	58,6
Yes	12	34,3	41,4	100,0
Total	29	82,9	100,0	
Missing System	6	17,1		
Total	35	100,0		

transparency

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	21	60,0	72,4	72,4
Yes	8	22,9	27,6	100,0
Total	29	82,9	100,0	
Missing System	6	17,1		
Total	35	100,0		

joint goals/vision

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	21	60,0	72,4	72,4
Yes	8	22,9	27,6	100,0
Total	29	82,9	100,0	
Missing System	6	17,1		
Total	35	100,0		

joint values

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	26	74,3	89,7	89,7
Yes	3	8,6	10,3	100,0
Total	29	82,9	100,0	
Missing System	6	17,1		
Total	35	100,0		

physical proximity

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	29	82,9	100,0	100,0
Missing System	6	17,1		
Total	35	100,0		

high solution orientation

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	24	68,6	82,8	82,8
Yes	5	14,3	17,2	100,0
Total	29	82,9	100,0	
Missing System	6	17,1		
Total	35	100,0		

good climate of cooperation

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	12	34,3	41,4	41,4
Yes	17	48,6	58,6	100,0
Total	29	82,9	100,0	
Missing System	6	17,1		
Total	35	100,0		

others

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	29	82,9	100,0	100,0
Missing System	6	17,1		
Total	35	100,0		

C1

I am actively involved in the search process for external corporate partners and industrial customers.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Yes	25	71,4	71,4	71,4
No	2	5,7	5,7	77,1
occasionally	8	22,9	22,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

C2

In order to collect first information about potential possibilities for co-operations or for market opportunities which of the following sources of information do you use?

Fairs/exhibitions

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	28	80,0	84,8	84,8
Yes	5	14,3	15,2	100,0
Total	33	94,3	100,0	
Missing System	2	5,7		
Total	35	100,0		

fair1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Alihankintapäivät	31	88,6	88,6	88,6
Tampere	1	2,9	2,9	91,4
ATIP/IP	1	2,9	2,9	94,3
Zellcheming	2	5,7	5,7	100,0
Total	35	100,0	100,0	

fair2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tappi	34	97,1	97,1	97,1
Total	1	2,9	2,9	100,0
	35	100,0	100,0	

fair3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Paptac	34	97,1	97,1	97,1
Total	1	2,9	2,9	100,0
	35	100,0	100,0	

Patent databases

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	29	82,9	87,9	87,9
Yes	4	11,4	12,1	100,0
Total	33	94,3	100,0	
Missing System	2	5,7		
Total	35	100,0		

Literature databases

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	24	68,6	72,7	72,7
Yes	9	25,7	27,3	100,0
Total	33	94,3	100,0	
Missing System	2	5,7		
Total	35	100,0		

Conferences, seminar, convention

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	8	22,9	24,2	24,2
Yes	25	71,4	75,8	100,0
Total	33	94,3	100,0	
Missing System	2	5,7		
Total	35	100,0		

Online network platforms

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	33	94,3	100,0	100,0
Missing System	2	5,7		
Total	35	100,0		

Search engines

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	22	62,9	66,7	66,7
Yes	11	31,4	33,3	100,0
Total	33	94,3	100,0	
Missing System	2	5,7		
Total	35	100,0		

Newsgroups

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	33	94,3	100,0	100,0
Missing System	2	5,7		
Total	35	100,0		

corporate homepages

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	21	60,0	63,6	63,6
Yes	12	34,3	36,4	100,0
Total	33	94,3	100,0	
Missing System	2	5,7		
Total	35	100,0		

clubs/associations

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	30	85,7	90,9	90,9
Yes	3	8,6	9,1	100,0
Total	33	94,3	100,0	
Missing System	2	5,7		
Total	35	100,0		

clubs1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
0	33	94,3	94,3	94,3
	1	2,9	2,9	97,1
In' Partners Grenoble	1	2,9	2,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

clubs2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
ATIP	34	97,1	97,1	97,1
Total	1	2,9	2,9	100,0
	35	100,0	100,0	

Prof journals

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
No	26	74,3	78,8	78,8
Yes	7	20,0	21,2	100,0
Total	33	94,3	100,0	
Missing				
System	2	5,7		
Total	35	100,0		

journals1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
0	29	82,9	82,9	82,9
	1	2,9	2,9	85,7
ATIP	1	2,9	2,9	88,6
Chemical Papers	1	2,9	2,9	91,4
Genetic Engineering news	1	2,9	2,9	94,3
TAPPI	1	2,9	2,9	97,1
Tappi, Papir a celluloza	1	2,9	2,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

journals2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
0	31	88,6	88,6	88,6
	1	2,9	2,9	91,4
JPPS, Wood resources	1	2,9	2,9	94,3
PPC, La Papeterie	1	2,9	2,9	97,1
TAPPI	1	2,9	2,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Daily newspapers

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	30	85,7	90,9	90,9
	Yes	3	8,6	9,1	100,0
	Total	33	94,3	100,0	
Missing	System	2	5,7		
	Total	35	100,0		

newspapers1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		32	91,4	91,4	91,4
	Aamulehti	1	2,9	2,9	94,3
	Les Echos	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

newspapers2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	33	94,3	94,3	94,3
		1	2,9	2,9	97,1
	Helsingin Sanomat	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Weekly magazines

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	32	91,4	97,0	97,0
	Yes	1	2,9	3,0	100,0
	Total	33	94,3	100,0	
Missing	System	2	5,7		
	Total	35	100,0		

Talks/recommendations of others

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	10	28,6	30,3	30,3
	Yes	23	65,7	69,7	100,0
	Total	33	94,3	100,0	
Missing	System	2	5,7		
	Total	35	100,0		

mercantile directory

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	32	91,4	97,0	97,0
	Yes	1	2,9	3,0	100,0
	Total	33	94,3	100,0	
Missing	System	2	5,7		
	Total	35	100,0		

personal communication with others

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	10	28,6	30,3	30,3
Yes	23	65,7	69,7	100,0
Total	33	94,3	100,0	
Missing System	2	5,7		
Total	35	100,0		

Direktmarketing

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	28	80,0	84,8	84,8
Yes	5	14,3	15,2	100,0
Total	33	94,3	100,0	
Missing System	2	5,7		
Total	35	100,0		

Technology brokers

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	33	94,3	100,0	100,0
Missing System	2	5,7		
Total	35	100,0		

others

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	31	88,6	93,9	93,9
Yes	2	5,7	6,1	100,0
Total	33	94,3	100,0	
Missing System	2	5,7		
Total	35	100,0		

what others

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	33	94,3	94,3	94,3
own contracts	1	2,9	2,9	97,1
word of mouth, academic contracts	1	2,9	2,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

C3

In order to deepen your knowledge about potential partners which of the following sources of information do you use?

Fairs/exhibitions

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	31	88,6	93,9	93,9
Yes	2	5,7	6,1	100,0
Total	33	94,3	100,0	
Missing System	2	5,7		
Total	35	100,0		

fair1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid zellcheming	33	94,3	94,3	94,3
Total	35	100,0	100,0	100,0

fair2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TAPPI	34	97,1	97,1	97,1
Total	35	100,0	100,0	100,0

fair3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Paptac	34	97,1	97,1	97,1
Total	35	100,0	100,0	100,0

Patent databases

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	26	74,3	78,8	78,8
Yes	7	20,0	21,2	100,0
Total	33	94,3	100,0	
Missing System	2	5,7		
Total	35	100,0		

Literature databases

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	20	57,1	60,6	60,6
Yes	13	37,1	39,4	100,0
Total	33	94,3	100,0	
Missing System	2	5,7		
Total	35	100,0		

Conferences, seminar, convention

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	16	45,7	48,5	48,5
Yes	17	48,6	51,5	100,0
Total	33	94,3	100,0	
Missing System	2	5,7		
Total	35	100,0		

Online network platforms

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	33	94,3	100,0	100,0
Missing System	2	5,7		
Total	35	100,0		

Search engines

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	22	62,9	66,7	66,7
Yes	11	31,4	33,3	100,0
Total	33	94,3	100,0	
Missing System	2	5,7		
Total	35	100,0		

Newsgroups

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	33	94,3	100,0	100,0
Missing System	2	5,7		
Total	35	100,0		

corporate homepages

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	17	48,6	51,5	51,5
Yes	16	45,7	48,5	100,0
Total	33	94,3	100,0	
Missing System	2	5,7		
Total	35	100,0		

clubs/associations

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	32	91,4	97,0	97,0
Yes	1	2,9	3,0	100,0
Total	33	94,3	100,0	
Missing System	2	5,7		
Total	35	100,0		

Clubs1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	34	97,1	97,1	97,1
Zellcheming	1	2,9	2,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

clubs2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	34	97,1	97,1	97,1
VDI	1	2,9	2,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Prof journals

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	29	82,9	87,9	87,9
No	4	11,4	12,1	100,0
Yes	33	94,3	100,0	
Total	35	100,0		
Missing	2	5,7		
System				
Total	35	100,0		

journals1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	33	94,3	94,3	94,3
All relevant int. journals for paper science and technology	1	2,9	2,9	97,1
Tappi, Papir a cellulosa	1	2,9	2,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

journals2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	34	97,1	97,1	97,1
JPPS, wood resources	1	2,9	2,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Daily newspapers

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	31	88,6	93,9	93,9
No	2	5,7	6,1	100,0
Yes	33	94,3	100,0	
Total	35	100,0		
Missing	2	5,7		
System				
Total	35	100,0		

newspapers1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	33	94,3	94,3	94,3
FAZ	1	2,9	2,9	97,1
Helsingin sanomat	1	2,9	2,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Weekly magazines

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	33	94,3	100,0	100,0
Missing	2	5,7		
System				
Total	35	100,0		

Talks/recommendations of others

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	10	28,6	30,3	30,3
No				
Yes	23	65,7	69,7	100,0
Total	33	94,3	100,0	
Missing	2	5,7		
System				
Total	35	100,0		

mercantile directory

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	33	94,3	100,0	100,0
Missing	2	5,7		
System				
Total	35	100,0		

personal communication with others

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	8	22,9	24,2	24,2
No				
Yes	25	71,4	75,8	100,0
Total	33	94,3	100,0	
Missing	2	5,7		
System				
Total	35	100,0		

Direktmarketing

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	24	68,6	75,0	75,0
No				
Yes	8	22,9	25,0	100,0
Total	32	91,4	100,0	
Missing	3	8,6		
System				
Total	35	100,0		

Technology brokers

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	33	94,3	100,0	100,0
Missing System	2	5,7		
Total	35	100,0		

others

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	31	88,6	93,9	93,9
Yes	2	5,7	6,1	100,0
Total	33	94,3	100,0	
Missing System	2	5,7		
Total	35	100,0		

what others

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	33	94,3	94,3	94,3
own contracts	1	2,9	2,9	97,1
trade registers	1	2,9	2,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

C4

In order to ensure your knowledge about potential partners which of the following sources of information do you use?

Fairs/exhibitions

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	32	91,4	97,0	97,0
Yes	1	2,9	3,0	100,0
Total	33	94,3	100,0	
Missing System	2	5,7		
Total	35	100,0		

Patent databases

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	24	68,6	72,7	72,7
Yes	9	25,7	27,3	100,0
Total	33	94,3	100,0	
Missing System	2	5,7		
Total	35	100,0		

Literature databases

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	21	60,0	63,6	63,6
Yes	12	34,3	36,4	100,0
Total	33	94,3	100,0	
Missing System	2	5,7		
Total	35	100,0		

Conferences, seminar, convention

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	17	48,6	51,5	51,5
Yes	16	45,7	48,5	100,0
Total	33	94,3	100,0	
Missing System	2	5,7		
Total	35	100,0		

Online network platforms

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	33	94,3	100,0	100,0
Missing System	2	5,7		
Total	35	100,0		

Search engines

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	25	71,4	75,8	75,8
Yes	8	22,9	24,2	100,0
Total	33	94,3	100,0	
Missing System	2	5,7		
Total	35	100,0		

Newsgroups

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	33	94,3	100,0	100,0
Missing System	2	5,7		
Total	35	100,0		

corporate homepages

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	23	65,7	69,7	69,7
Yes	10	28,6	30,3	100,0
Total	33	94,3	100,0	
Missing System	2	5,7		
Total	35	100,0		

clubs/associations

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	33	94,3	100,0	100,0
Missing System	2	5,7		
Total	35	100,0		

Prof journals

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	32	91,4	97,0	97,0
Yes	1	2,9	3,0	100,0
Total	33	94,3	100,0	
Missing System	2	5,7		
Total	35	100,0		

journals1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	34	97,1	97,1	97,1
Tappi	1	2,9	2,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

journals2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	34	97,1	97,1	97,1
JPPS	1	2,9	2,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Daily newspapers

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	33	94,3	100,0	100,0
Missing System	2	5,7		
Total	35	100,0		

Weekly magazines

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	33	94,3	100,0	100,0
Missing System	2	5,7		
Total	35	100,0		

Talks/recommendations of others

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	12	34,3	36,4	36,4
Yes	21	60,0	63,6	100,0
Total	33	94,3	100,0	
Missing System	2	5,7		
Total	35	100,0		

mercantile directory

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	33	94,3	100,0	100,0
Missing System	2	5,7		
Total	35	100,0		

personal communication with others

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	7	20,0	21,2	21,2
Yes	26	74,3	78,8	100,0
Total	33	94,3	100,0	
Missing System	2	5,7		
Total	35	100,0		

Direktmarketing

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	23	65,7	71,9	71,9
Yes	9	25,7	28,1	100,0
Total	32	91,4	100,0	
Missing System	3	8,6		
Total	35	100,0		

others

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid No	31	88,6	93,9	93,9
Yes	2	5,7	6,1	100,0
Total	33	94,3	100,0	
Missing System	2	5,7		
Total	35	100,0		

what others

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	33	94,3	94,3	94,3
company house info including accounts	1	2,9	2,9	97,1
own contracts	1	2,9	2,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Correlations

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
My personal attitude towards the commercial utilisation of academic know-how is basically ...	5,36	,848	22
Our organization is ... in corporate rd projects.	5,32	,945	22

Correlations

		My personal attitude towards the commercial utilisation of academic know-how is basically ...	Our organization is ... in corporate rd projects.
My personal attitude towards the commercial utilisation of academic know-how is basically ...	Pearson Correlation	1	,502(**)
	Sig. (1-tailed)		,009
	Sum of Squares and Cross-products	15,091	8,455
	Covariance	,719	,403
	N	22	22
Our organization is ... in corporate rd projects.	Pearson Correlation	,502(**)	1
	Sig. (1-tailed)	,009	
	Sum of Squares and Cross-products	8,455	18,773
	Covariance	,403	,894
	N	22	22

** Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Correlations

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Experience	4,93	,753	29
problem solving	4,14	1,079	28

Correlations

		Experience	problem solving
Experience	Pearson Correlation	1	,506(**)
	Sig. (2-tailed)		,006
	N	29	28
problem solving	Pearson Correlation	,506(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,006	
	N	28	28

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Experience	4,93	,753	29
integrity	4,76	,912	29

Correlations

		Experience	integrity
Experience	Pearson Correlation	1	,183
	Sig. (2-tailed)		,342
	N	29	29
integrity	Pearson Correlation	,183	1
	Sig. (2-tailed)	,342	
	N	29	29

Correlations

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Experience	4,93	,753	29
good and personal climate	4,79	,819	29

Correlations

		Experience	good and personal climate
Experience	Pearson Correlation	1	,150
	Sig. (2-tailed)		,438
	N	29	29
good and personal climate	Pearson Correlation	,150	1
	Sig. (2-tailed)	,438	
	N	29	29

Correlations

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Experience	4,93	,753	29
factors successfull relations	4,38	,979	29

Correlations

		Experience	factors successfull relations
Experience	Pearson Correlation	1	,279
	Sig. (2-tailed)		,143
	N	29	29
factors successfull relations	Pearson Correlation	,279	1
	Sig. (2-tailed)	,143	
	N	29	29

Correlations

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Experience	4,93	,753	29
fulfill needs	3,24	1,327	29

Correlations

		Experience	fulfill needs
Experience	Pearson Correlation	1	,017
	Sig. (2-tailed)		,929
	N	29	29
fulfill needs	Pearson Correlation	,017	1
	Sig. (2-tailed)	,929	
	N	29	29

Correlations

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Experience	4,93	,753	29
fulfill needs	3,24	1,327	29

Correlations

		Experience	fulfill needs
Experience	Pearson Correlation	1	,017
	Sig. (1-tailed)		,465
	N	29	29
fulfill needs	Pearson Correlation	,017	1
	Sig. (1-tailed)	,465	
	N	29	29

Correlations

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Experience	4,93	,753	29
Companies are	5,00	,655	29

Correlations

		Experience	Companies are
Experience	Pearson Correlation	1	,435(**)
	Sig. (1-tailed)		,009
	N	29	29
Companies are	Pearson Correlation	,435(**)	1
	Sig. (1-tailed)	,009	
	N	29	29

** Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).